

LA CULTURA SÍ IMPORTA

MANUAL TRANSCULTURAL DEL CUERPO DE PAZ

**Peace Corps
Information Collection and Exchange**

April 2001

T0120

RECONOCIMIENTOS

La Cultura Sí Importa es el primer manual transcultural para voluntarios del Cuerpo de Paz y representa un importante adelanto en el entrenamiento transcultural. Como la participación comunitaria es siempre importante, muchas personas han contribuido a este trabajo.

El Cuerpo de Paz desea reconocer a las siguientes personas del campo transcultural, quienes respondieron a nuestro pedido de actividades: Robert Kohls, Geert Hofstede, Ned Seelye, LaRay Barna, Michael Paige, Margaret Pusch, Diana Hofner Saphiere, Ann Wederspahn, Neal Goodman, Noel Kreicker y Pierre Corbeil, y a “Intercultural Press” por permitirnos incluir material previamente publicado.

El Cuerpo de Paz agradece a las siguientes personas, quienes contribuyeron a la revisión del manual: a Marcy G. Kelley, directora del Cuerpo de Paz en Ecuador; a Silvia D’Aniello Acosta por su traducción al español; Susana Pico de Silva por la revisión; Blanca Bascope, Patricia Estrada y Silvia Valencia por su ayuda; a Craig Storti por su investigación y la escritura del libro en colaboración con Laurette Bennhold-Samaan, Especialista Transcultural.

Este manual está dedicado a los aspirantes y voluntarios del Cuerpo de Paz. Esperamos que a medida que lo lean, escuchen sus propias voces, se identifiquen con él y escriban sus propias historias transculturales.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO UNO - COMPRENDIENDO LA CULTURA 5

 1.1 Presentación de Jan 7

 1.2 Entre Líneas 9

 1.3 ¿Qué es la Cultura?..... 11

 1.4 Un Momento Difícil 13

 1.5 Vincular los Valores y el Comportamiento 14

 1.6 Universal, Cultural o Personal 18

 Actividad de Observación

 1.7 Universal, Cultural o Personal – Hacer Observaciones 20

 1.8 El Proceso de Acondicionamiento Cultural 21

 1.9 En la Mente del Espectador 24

 1.10 Definición de la Cultura 29

 Presentación de Jan – Análisis 30

FUNDAMENTOS DE CULTURA - INTRODUCCIÓN 33

FUNDAMENTOS DE CULTURA I

El Concepto del Yo34

 1.1 Compartir las Recompensas 34

 1.2 El Concepto del Yo - Individualismo y Colectivismo 35

 1.3 Califíquese Usted Mismo - Individualista o Colectivista 38

 Encantado de Conocerlo 40

 I.4

CAPÍTULO DOS –

LA CULTURA ESTADOUNIDENSE Y LA DIVERSIDAD..... 41

 2.1 Estimado Todd 42

 2.2 Las Cosas que Decimos – La Cultura en expresiones Casuales 45

 Actividad con un Informante 47

2.3	Trece Categorías Culturales – Comparación entre los puntos de vista de los Estados Unidos y del país anfitrión Actividad con un Informante	48
2.4	Pensar en Mi Trabajo	57
2.5	Fuentes de la Cultura Estadounidense	60
2.6	¿Cómo Ven a los Estadounidenses quienes no lo son?	62
2.7	Aprender sobre los Estados Unidos	64
2.8	¿Ahora qué? Incidentes Críticos de Diversidad	65
2.9	Sobre ser Diferentes	68
2.10	Consejo de Despedida	69
	Estimado Todd – Análisis	71

FUNDAMENTOS DE CULTURA II - OBLIGACIONES PERSONALES VS. OBLIGACIONES DE LA SOCIEDAD 74

II.1	Un Accidente	74
II.2	Obligaciones Personales y Obligaciones de la Sociedad- Universalismo y Particularismo	75
II.3	Califíquese Usted Mismo – Universalista o Particularista	78
II.4	Pensándolo bien.....	80

CAPÍTULO TRES - ESTILOS DE COMUNICACIÓN 81

3.1	Estimado Gavin	82
3.2	Estilos de Comunicación - Directo e Indirecto	84
3.3	¿Conflicto de Estilos?	86
3.4	Cultura y Estilos de Comunicación – Comparación entre los Puntos de Vista de los Estados Unidos y del País Anfitrión	87
3.5	Comunicación no Verbal – Gestos, Contacto Visual y Estilo de Conversación Actividad de Observación	90
3.6	Diálogos	94
3.7	Comunicación no Verbal – Expresión Facial, Espacio Personal y Contacto Actividad de Observación	97
3.8	Práctica de la Comunicación Indirecta	102
3.9	Decodificar la Comunicación Indirecta	103

3.10 Armonía y Cómo Guardar las Apariencias	105
Estimado Gavin - Análisis	107
FUNDAMENTOS DE CULTURA III –	
EL CONCEPTO DEL TIEMPO	110
III.1 Servicio con una Sonrisa	110
III.2 Concepto del Tiempo – Monocrónico y Policrónico	111
III.3 Califíquese Usted Mismo – Monocrónico y Policrónico	114
III.4 Indicaciones	115
CAPÍTULO CUATRO –	
LA CULTURA EN EL LUGAR DE TRABAJO	116
4.1 Del Diario de Jan.....	117
4.2 Concepto de Poder – Alto o Bajo ejercicio del poder	119
4.3 Confianza	121
4.4 Diálogos	122
4.5 Actitud hacia lo Incierto y lo Desconocido – Alta y Baja Resistencia a la Incertidumbre.....	125
4.6 Diálogos	127
4.7 Sin Piernas	129
4.8 La Fuente del Status - Adquirido o Atribuido	130
4.9 Valores y Normas en el Sitio de Trabajo – Comparación entre los Puntos de Vista de los Estados Unidos y del País Anfitrión	133
4.10 Observación en el Sitio de Trabajo Actividad de Observación	137
4.11 Ustedes los Estadounidenses	139
4.12 Midiendo el Paso	141
4.13 Cambiando Papeles	142
Del Diario de Jan - Análisis	145
FUNDAMENTOS DE CULTURA IV –	
EL ESQUEMA DE CONTROL	148
IV.1 ¿Quién Está a Cargo Aquí?	148
IV.2 El Esquema de Control - Activismo y Fatalismo.....	149

IV.3	Califíquese Usted Mismo – Activismo y Fatalismo...	152	
IV.4	Acción.....		153
CAPÍTULO CINCO - RELACIONES SOCIALES		154	
5.1	Estimada Jan	165	
5.2	El Círculo de Relaciones	157	
	Actividad Con un Informante.....		159
5.3	Normas de la Casa – con una Familia del ..		Para Interactuar
	País Anfitrión	161	
5.4	Los Límites de la Amistad – ¿Qué Piden los Amigos a sus Amigos?		166
	Actividad Con un Informante		167
5.5	¿Qué Haría Usted?	167	
5.6	Vida Familiar	171	
5.7	Relaciones Románticas	172	
	Actividad Con un Informante		175
5.8	Hombres y Mujeres - ¿Qué Haría Usted?	176	
	Estimada Jan – Análisis		180
FUNDAMENTOS DE CULTURA – COMPARACIÓN ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS ESTADOS UNIDOS Y DEL PAÍS ANFITRIÓN		185	
CAPÍTULO SEIS – ADAPTARSE A UNA NUEVA CULTURA ...		189	
6.1	Estimados Amigos	190	
6.2	Transiciones	193	
6.3	El Ciclo de la Adaptación	197	
6.4	Estableciéndose	202	
6.5	Las Pequeñas Cosas	204	
6.6	Los Cuatro Niveles de Concientización Cultural	205	
6.7	Actitudes Hacia las Diferencias Culturales – Del Etnocentrismo al Etnorelativismo		207
6.8	La Parte Más Difícil	214	
6.9	Estrategias para Hacer Frente a la Adaptación.....	215	
6.10	¿Puedo Todavía Ser Yo?	219	
APÉNDICE - CONTINUACIÓN DEL APRENDIZAJE		224	
1	Utilizar Informantes Culturales	225	
2	Unirse	227	
3	Mantener un Diario	229	

4	Aprender de los Medios de Comunicación y las Artes	231
5	Incidentes Críticos	234
6	Estudiar una Institución	235
RESPUESTAS		238
Capítulo Uno		238
Fundamentos de Cultura I		239
Capítulo Dos		241
Fundamentos de Cultura II		244
Capítulo Tres		246
Fundamentos de Cultura III		251
Capítulo Cuatro		253
Fundamentos de Cultura IV		261
Capítulo Cinco		263
Fundamentos de Cultura – Comparación entre los Puntos de Vista de los Estados Unidos y del País Anfitrión		264
Capítulo Seis		265

“El misterio es encantador y excitante, pero es tonto admirarlo en muy alto grado. Una cosa es misteriosa meramente porque es desconocida. Siempre habrá misterios porque siempre existirán cosas desconocidas e inconocibles. Pero, lo mejor es llegar a conocer lo conocible”.

----*Aldous Huxley, Along the Road*

INTRODUCCIÓN

Bienvenido/a al entrenamiento transcultural del Cuerpo de Paz, una de las dimensiones más desafiantes y gratificantes “del trabajo más difíciles que siempre te encantará”.

Este manual, *La Cultura Sí Importa*, es un mapa que lo guiará a través de su experiencia transcultural y un medio que le permitirá registrar sus pensamientos y sentimientos a medida que viva y trabaje en el país anfitrión. Contiene una variedad de ejercicios, así como de historias y citas de Voluntarios que han trabajado antes que usted, de expertos en entrenamiento transcultural y del tipo de personas que usted conocerá en su nuevo país. Las historias representan la emoción, satisfacción, confusión y frustración que son parte del trabajo de un Voluntario del Cuerpo de Paz. Estas historias y citas esperamos que lo inspiren, lo serenen, le hagan reír y le hagan pensar. Usted puede comparar estos sentimientos con sus propias observaciones y reacciones a medida que se adentre en la cultura que le rodea.

Todos quisiéramos encontrar una píldora mágica para cruzar las culturas, la respuesta “correcta” o una lista simple de lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer. Usted tendrá algunos consejos útiles de sus capacitadores sobre lo que se debe o no se debe hacer. Pero, el cruce de culturas es un proceso dinámico y complejo, donde el contexto lo dice todo. Una lista de comportamientos o un guión tiene solo un alcance limitado, ya que algo que se puede “hacer” dentro de un conjunto específico de circunstancias puede ser todo lo contrario en otras circunstancias. Este manual le ayudará a funcionar fuera de guión, a comprender los valores y las creencias que están detrás del comportamiento y, finalmente, a comprender cómo piensa la gente local.

El entrenamiento transcultural involucra no solamente el aprendizaje sobre el lugar al que ha llegado, sino también la comparación con el lugar del que usted proviene, pasando por las creencias y los valores

que lo han formado. En *La Cultura Sí Importa*, por lo tanto, usted estará examinando los comportamientos y valores de la gente del país anfitrión, en relación con aquellos de su propia gente. Este manual no intenta sugerir que la cultura estadounidense es necesariamente superior o inferior a aquella de su país anfitrión.

APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA

Usted se preguntará por qué necesita un manual ya que, después de todo, usted está viviendo en el país y puede, inclusive, estar viviendo con una familia anfitriona. Vivir en el país le expone a la cultura local, por supuesto, pero la exposición transcultural no equivale al conocimiento transcultural. En otras palabras, tener una experiencia no necesariamente significa comprenderla. Usted necesita aprender de los contactos que está teniendo y eso es justamente para lo que fueron diseñados tanto el entrenamiento transcultural como este manual.

Usted puede entender mucho de lo que le está pasando, pero muchas acciones, actitudes, valores - maneras de pensar y de comportarse -- en ocasiones pueden sorprenderle, confundirle o hasta conmoverle. Por otro lado, usted podría no estar consciente de lo que tiene en común con los ciudadanos del país anfitrión. La gente de cualquier cultura, por ejemplo, necesita encontrar una manera aceptable de expresar la ira, de superar la tristeza, de manejar los conflictos, de mostrar respeto, de demostrar amor, o de manejar la sexualidad. A medida que examinamos las diferencias entre dos culturas, a menudo estamos mirando otras maneras de contestar las mismas preguntas. Si usted no nota las similitudes, es porque la manera en que actuamos o pensamos es la que nos presenta el mayor desafío y nos produce la mayor tensión. Lo que tenemos en *común* a menudo no se nota, pero es una de las partes más importantes de la experiencia en el Cuerpo de Paz.

EL OBJETIVO ES LA COMPRESIÓN

En el entrenamiento y la vida transcultural, el objetivo es aprender acerca de sí mismo y de los demás. Así como usted quiere aprender otro idioma para poder comunicarse con la gente local y comprender el nuevo mundo que le rodea, también deseará aprender el idioma silencioso de las culturas - la suya propia y la del país anfitrión.

Al tratar de reconocer las diferencias entre su cultura y la cultura local, usted puede sentir que las personas esperan que le gusten y que acepte todas esas diferencias. La sensibilidad cultural, sin embargo, significa conocer las normas de la cultura local y respetarlas, no necesariamente que le gusten.

Usted puede, de hecho, sentirse frustrado y hasta ofendido por ciertos actos. En algunos casos, una mayor comprensión le llevará a un mayor respeto, tolerancia y aceptación; en otros, le llevará simplemente a realzar su conocimiento. El objetivo del entrenamiento transcultural es de incrementar su comprensión, darle un juego poderoso de destrezas y un marco para que aprenda de cualquier cosa que haga y experimente como Voluntario, de tal manera que usted pueda interactuar exitosamente con la gente del país anfitrión. Eso es lo que le convertirá en un Voluntario efectivo del Cuerpo de Paz.

UN PAR DE ADVERTENCIAS

Es imposible hablar de grupos de gente sin generalizar, pero sin hablar de grupos, no podemos hablar de cultura. Para contrastar y comparar a los estadounidenses con la gente del país anfitrión, este manual le pide que haga un sinnúmero de generalizaciones. Trate esas generalizaciones con escepticismo y precaución. Éstas pueden darle información potencialmente exacta y útil, pero la exactitud y utilidad reales dependerán del contexto y circunstancias específicas. Los estadounidenses, por ejemplo, pueden ser considerados individualistas, pero en algunas circunstancias, pueden ser altamente orientados al trabajo en equipo. Otro problema con las generalizaciones es que nosotros instintivamente nos sentimos incómodos haciéndolas o siendo objeto de ellas, porque nos roba aquello que nos hace únicos. Para permitirle expresar su individualidad, este manual le da, donde sea posible, la oportunidad de considerar y registrar sus puntos de vista personales.

Tenga en mente, también, que la cultura es solamente una de las innumerables influencias que actúa sobre el comportamiento. Además, los pueblos pueden diferenciarse unos de otros en muchos aspectos. ¿Podría la falta de comunicación o los malos entendidos entre usted y un ciudadano del país anfitrión ser el resultado de una diferencia de personalidad, edad, generación, género y no ser una diferencia cultural? Tal vez usted malinterprete a una persona o viceversa porque ella creció en una ciudad y usted en una finca. A medida que usted trate de comprender el papel que juega la cultura en el comportamiento, recuerde que las diferencias personales a menudo juegan un papel tan o más importante que la misma cultura.

UTILIZANDO ESTE MANUAL

La Cultura Sí Importa ha sido diseñado principalmente para un estudio independiente. Usted debe revisar el manual a su propia velocidad. En ocasiones, sus capacitadores realizarán sesiones de grupo para tratar los mismos conceptos que se incluyen en estas páginas, dándole la oportunidad de compartir algunos de sus sentimientos y reacciones con otros aspirantes y escuchar los suyos. Para realizar algunas actividades incluidas en este manual, usted deberá hacer preguntas a sus amigos del país anfitrión quienes actuarán como informantes. Prepárese para recibir respuestas contradictorias, eso es parte de la riqueza cultural.

Utilice este manual de la manera más cómoda para usted. Algunos de ustedes podrán completar todos los ejercicios durante las primeras semanas de estadía en el país. Otros podrán trabajar con ciertos capítulos en el entrenamiento y con otros después de que hayan llegado a ser Voluntarios, cuando el contenido de aquellas secciones repentinamente tenga más sentido y relevancia. Puede que usted no necesite hacer ciertas actividades nunca, mientras que otras puede hacerlas varias veces, en diferentes etapas durante su servicio. Visite nuevamente las diferentes secciones, explore, analice, pregunte, reflexione y disfrute.

De cualquier manera que usted enfoque este manual, siempre lo tendrá como un registro de su viaje personal dentro de la cultura anfitriona, un viaje que es una de las más grandes herencias de su experiencia en el Cuerpo de Paz.

CAPÍTULO UNO **COMPRENDIENDO LA CULTURA**

“Lo que digo es esto, y esto no lo digo a todos los ingleses: Dios nos hizo diferentes, a usted y a mí, a sus padres y a los míos. Por una razón, nosotros no tenemos la misma noción de honestidad y de decir la verdad. Esa no es nuestra culpa porque así fuimos hechos. Y mire ahora ¿qué hace? Usted viene y nos juzga de acuerdo a sus propias normas morales y, por supuesto, es muy rígido con nosotros. Y nuevamente les digo que ustedes son unos grandes tontos en este asunto. ¿Quiénes somos nosotros para tener su moral o quiénes son ustedes para tener la nuestra?”

--Rudyard Kipling, East and West

Este manual comienza definiendo unos pocos términos e invitándole a considerar algunos de los procesos y conceptos claves que están incorporados en la palabra “cultura”. Antes de que analice una cultura en particular, es útil comprender qué es cultura en general y cómo funciona.

El enfoque central aquí es la relación entre la cultura abstracta, es decir los valores y creencias subyacentes de una sociedad y la cultura en concreto, es decir los comportamientos específicos que se derivan de aquellos valores. Es importante comprender que lo que la gente hace y dice en una cultura particular, ya sea la suya o la del país anfitrión, no sucede arbitraria o espontáneamente, sino que es consistente con lo que la gente de esa cultura valora y cree. Al conocer los valores de la gente y sus creencias, puede llegar a esperar y predecir su comportamiento. Una vez que las personas del país anfitrión ya no puedan tomarlo por sorpresa con sus acciones y una vez que usted deje de reaccionar simplemente a ellas, estará en el camino correcto hacia una exitosa adaptación cultural.

Más aún, una vez que usted acepte que la gente se comporta de tal manera y que lo hace por alguna razón, cualquiera que sea su opinión sobre ella, usted puede ir más allá de la simple reacción a aquel comportamiento y encontrar la manera de trabajar con ello. Conocer de dónde proviene el comportamiento de las personas del país anfitrión no significa que a usted tiene que gustarle o que tiene que aceptarlo, sino que eso significará que a usted ya no le sorprenderá y ese es un paso importante hacia una exitosa interacción.

Finalmente, en este capítulo, usted descubrirá que este manual *no* trata de los comportamientos universales que son comunes a todas las culturas, ni de los comportamientos personales que son específicos de cada individuo. Esos son tópicos importantes, pero están fuera del alcance de este libro, excepto para recordarle que debido a los comportamientos universales, a usted pueden no sorprenderle ni confundirle muchas de las maneras en que la gente del país anfitrión actúe. Mientras tanto, debido a las diferencias individuales, usted no puede esperar ni siquiera comprender lo que alguien dice o hace aún después de estudiar la cultura del país anfitrión en general.

CAPITULO UNO - COMPRENDIENDO LA CULTURA

Nota: Los aspirantes que están viviendo con familias anfitrionas pueden leer y completar el Ejercicio 5.3, "Las Reglas de la Casa", en el Capítulo Cinco, antes de continuar más adelante con este manual. Ese ejercicio tiene información útil para esta etapa de su experiencia.

1.1 PRESENTACIÓN DE JAN

“La cultura es la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo de los miembros de otro grupo”.

--Geert Hofstede

En este manual le presentan a una Voluntaria ficticia del Cuerpo de Paz (PCV) llamada Jan, a quien usted le sigue los pasos a través de cartas y de extractos de su diario, a lo largo de las varias fases de su experiencia en el Cuerpo de Paz, desde el entrenamiento pre-servicio hasta el final de su servicio. Usted se pone al corriente con Jan al inicio de cada capítulo en donde se entera de lo que está pasando en su vida.

En cada uno de los extractos, incluyendo el que sigue a continuación, Jan hace algunas observaciones o llega a algunas conclusiones acerca de la experiencia de vivir y trabajar en el extranjero, que pueden no ser completas o exactas a pesar de lo muy sentidas y reales que puedan ser para ella. Estas observaciones o comentarios se ajustan a la información cubierta por ese capítulo en particular y su trabajo en cada caso es leer la comunicación más reciente de Jan y marcar cualquier pasaje que le parezca sospechoso o dudoso. Luego de que haya realizado las diferentes actividades del capítulo, se le pedirá que mire los comentarios de Jan nuevamente, a la luz de lo que usted ahora sabe, y vea si marcaría los mismos pasajes o añadiría algún otro. Los párrafos están enumerados para facilitar la referencia.

Domingo, 27 de junio

1. Los diez días que he estado aquí han sido tan agitados. Sólo he tenido tiempo de hacer notas en este diario. Ahora, finalmente, puedo escribir una anotación real. Es domingo por la tarde y por primera vez no tengo programado nada oficial. Mi ropa se está secando en el tendedero (mi madre anfitriona me dijo que tengo que sentarme aquí a mirarla porque pueden venir "malas personas" y robárselas). Estoy sentada a la sombra de algún tipo de árbol frutal.

2. No estoy tan segura de que haya malas personas aquí porque ciertamente no he conocido todavía a nadie que encaje dentro de esa descripción. Todas las personas que hemos conocido hasta ahora, desde el personal de entrenamiento hasta nuestras familias anfitrionas, han sido notablemente gentiles y simpáticas. Es un cliché, lo sé, pero las personas son excepcionalmente simpáticas en realidad; hacen cualquier cosa por uno, y, sorprendentemente nos comprenden más de lo creía.

3. Tal vez, comprensión no es la palabra. Quizás el punto real es que ellos no son tan diferentes como yo pensaba o me llevaron a pensar. O quizás es que a pesar de unas pocas diferencias superficiales en cuanto a vestimenta o comida, en el fondo, son más parecidas a nosotros de lo que yo pensaba. ¿Por qué digo esto? Es sólo porque no ha habido ningún desastre real aún; no he hecho nada que haya impactado u ofendido a nadie. Supongo que puedo manejarme sin cometer grandes errores porque antes de venir acá leí un libro sobre el "choque cultural" y aprendí mucho sobre lo que hay que hacer y no hacer. Y ciertamente no he observado nada que realmente me conmocione u ofenda.

4. Realmente entiendo más de lo que esperaba entender (no el idioma, por supuesto, pero las cosas que la gente hace) y reconozco una cantidad de comportamientos comunes. Miré a la gente en un restaurante, la otra noche, y ellos no hacían nada que yo no haría en mi propio país. Por otro lado, ahora que lo pienso, realmente vi a alguien patear a un perro la otra tarde y me conmovió esa crueldad.

5. Tengo mucho que aprender, estoy segura, pero si estos pocos días iniciales son una muestra, esto no va a ser tan difícil como lo había esperado.

1.2 ENTRE LÍNEAS

Para empezar a pensar sobre la cultura, lea cuidadosamente el siguiente comentario que describe un aula de clase, como lo ve un observador estadounidense*

El uso frecuente del castigo corporal, por parte de los profesores, desalienta la participación activa de los estudiantes en la clase. Se espera que los estudiantes se sienten rígidamente en sus asientos y hablen solamente cuando se les pida. De esta manera, no es sorprendente que no se sientan libres de hacer comentarios en la clase. Su timidez, sin embargo, no debería confundirse con falta de interés.

Si lee entre líneas, usted nota que el escritor hace una serie de suposiciones acerca de los niños, estudiantes, profesores y sobre la manera en que las personas aprenden. Antes de continuar la lectura, haga una lista de la mayoría de estas creencias y suposiciones en el espacio que sigue:

1. *que la participación de los estudiantes es buena.*

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

**La fuente de este ejercicio es el Dr. Robert Kohls.*

“La Cultura es un juego de suposiciones, valores y creencias compartidas por un grupo de personas, de acuerdo a los cuales ellos organizan su vida en común”.

--Gary Wederspahn

--REFLEXION--

Cuando miramos el comportamiento, interpretamos lo que está pasando a través del filtro de lo que la cultura *nos dice* que está sucediendo.

Usted podría haber encontrado algunas o todas de las siguientes creencias:

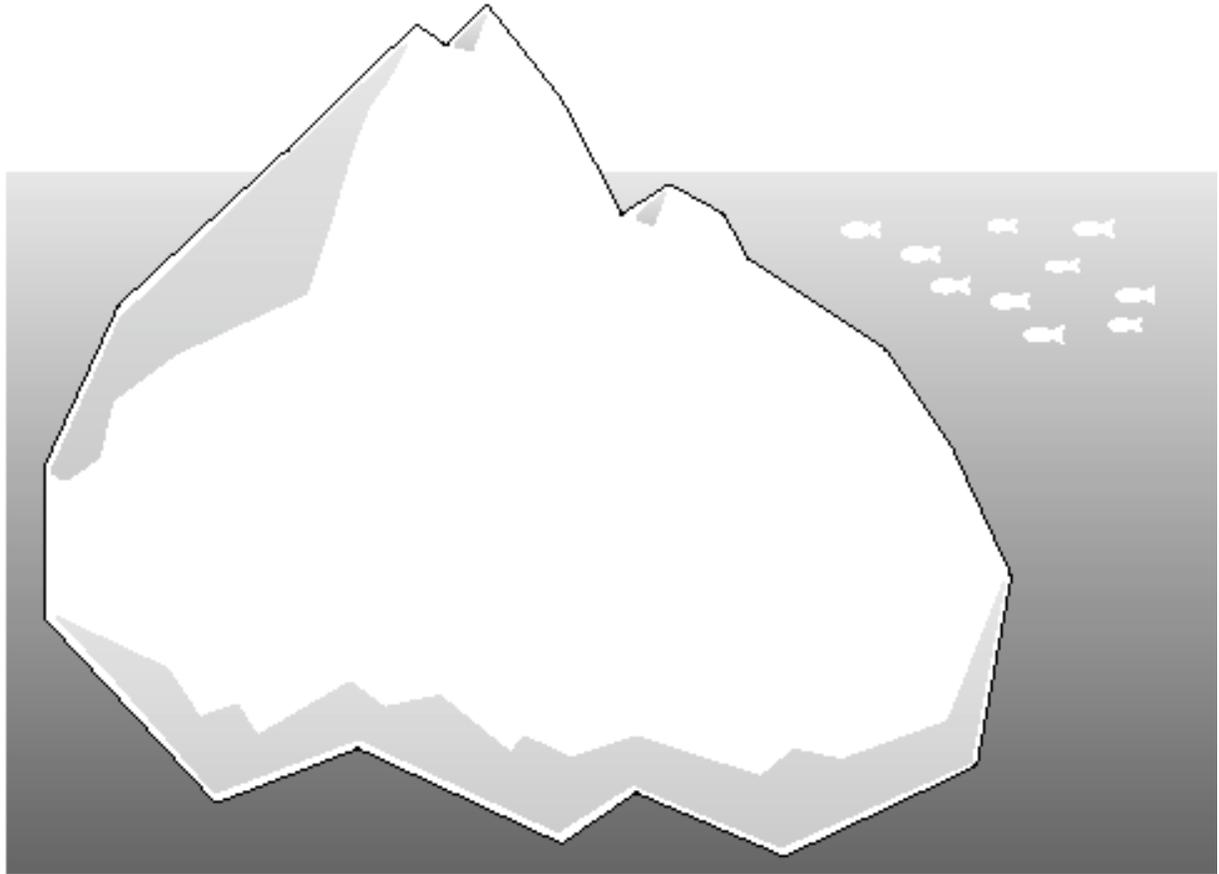
1. que la participación de los estudiantes es buena.
2. que el castigo corporal de los jóvenes es malo.
3. que el sentarse rígidamente es malo para los jóvenes.
4. que hablar solamente cuando se le pide es malo.
5. que hablar libremente es bueno.
6. que los estudiantes que no hablan en clase son tímidos.
7. que la falta de interés es mala.

Ahora imagine por un momento una cultura en la cual las personas no comparten esas creencias, una cultura cuya gente de hecho cree en lo opuesto. ¿Cómo verían ellos la misma clase? ¿Cómo verían ellos una clase en Estados Unidos? Las personas de dos culturas diferentes pueden mirar el mismo comportamiento de manera diferente, y es esto precisamente, lo que hace que los encuentros transculturales sean tan desafiantes y problemáticos.

1.3 ¿QUÉ ES LA CULTURA?

EL ICEBERG

A la cultura se le compara adecuadamente con un iceberg. Así como un iceberg tiene una parte visible sobre el agua y una parte más grande e invisible debajo del agua, así la cultura tiene algunos aspectos que son observables y otros que solamente se pueden sospechar, imaginar o intuirse. También, igual que un iceberg, esa parte de la cultura que es visible (comportamiento observable) es solo una pequeña parte de un todo mucho más grande.



Todos los elementos que aparecen a continuación son características culturales. En el dibujo del iceberg, en la página anterior, escriba sobre la línea del agua los números de aquellos rasgos que usted considere que son comportamientos observables. Escriba los números restantes debajo de la línea.

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1. expresiones faciales | 14. nociones de modestia |
| 2. creencias religiosas | 15. comidas |
| 3. rituales religiosos | 16. hábitos alimenticios |
| 4. importancia del tiempo | 17. comprensión del mundo natural |
| 5. pinturas | 18. concepto del yo |
| 6. valores | 19. ética en el trabajo |
| 7. literatura | 20. concepto de la belleza |
| 8. creencias sobre la crianza de los hijos | 21. música |
| 9. concepto de liderazgo | 22. estilos de vestimenta |
| 10. gestos | 23. visión general del mundo |
| 11. costumbres en días feriados | 24. concepto de espacio personal |
| 12. concepto de justicia | 25. reglas de etiqueta social |
| 13. naturaleza de la amistad | |

Usted puede ver que hay una relación entre aquellos elementos que aparecen sobre la línea del agua y aquellos que aparecen por debajo de ella. En la mayoría de los casos, los aspectos invisibles de la cultura influyen o son la causa de los elementos visibles. Las creencias religiosas, por ejemplo, se manifiestan claramente en ciertas costumbres en días festivos, y las nociones de modestia afectan los estilos de vestimenta.

(Las respuestas sugeridas aparecen en las páginas finales)

--REFLEXION--

Los comportamientos visibles están influenciados por los comportamientos que están debajo de la superficie como los valores y creencias.

*“La cultura consiste en patrones de pensamientos, sentimientos y reacciones.
El punto central y esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales y,
especialmente, en sus valores anexos”.*

--Clyde Kluckhohn

1.4 UN MOMENTO DIFÍCIL

Piense en la peor experiencia que ha tenido en el país hasta ahora, ya sea un momento en el que estuvo más frustrado, avergonzado, confundido o molesto, o algo en que le moleste todos los días. ¿Qué aspecto de sus antecedentes culturales le hicieron reaccionar tan fuertemente? ¿Hay una explicación cultural? ¿Piensa usted que las personas locales habrían reaccionado de la misma manera? ¿Por qué sí o por qué no?

“La cultura consiste en conceptos, valores y creencias acerca de la vida, guían el comportamiento de las personas y son ampliamente compartidos por ellas...Éstos se transmiten de generación en generación, rara vez con instrucciones específicas de los padres...y otros venerables ancianos”.

--Richard Brislin & Tomoko Yoshida

--REFLEXIÓN--

El comportamiento es más comprensible cuando se entienden los valores y creencias que están detrás del mismo.

1.5 VINCULAR LOS VALORES Y EL COMPORTAMIENTO

En el ejercicio del iceberg, usted vio cómo ciertos aspectos o rasgos de la cultura son visibles, es decir que se muestran en el comportamiento de las personas, mientras muchos otros aspectos de la cultura son invisibles y existen solamente en las profundidades del pensamiento, sentimientos y creencias. Los ejemplos en este ejercicio muestran cómo estas dos profundidades, la visible y la oculta, están relacionadas entre sí, y cómo los valores y las creencias que usted no puede ver afectan el comportamiento.

Comprender de dónde viene el comportamiento, para comprender *por qué* la gente se comporta como lo hace, significa aprender acerca de los valores y las creencias. El comportamiento de las personas de otra cultura puede parecerle extraño, pero probablemente eso tiene sentido para ellos, y viceversa. La razón por la que *cualquier* comportamiento tiene sentido es simplemente porque es consistente con lo que esa persona cree o aprecia. Por el contrario, cuando decimos que lo que alguien hizo “no tiene sentido”, significa que esa acción contradujo lo que creemos que esa persona siente o quiere.

En el ejercicio que sigue, empareje el valor o creencia en la columna de la izquierda con el comportamiento en la columna de la derecha.

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. Ser directo | -- Uso de declaraciones modestas |
| 2. Centrado en la familia | -- Pedir a las personas que lo llamen por su primer nombre |
| 3. Control externo | -- Salir del trabajo para asistir al funeral de una tía |
| 4. Ciudar las apariencias | -- No ayudar en un examen a la persona de al lado |
| 5. Respeto por la edad | -- No estar de acuerdo con una persona en una reunión |
| 6. Informalidad | -- No cancelar a un trabajador mayor cuyo rendimiento es pobre |
| 7. Deferencia a la autoridad | -- En una reunión, aceptar una Sugerencia que usted piensa que es incorrecta |
| 8. Ser indirecto | -- Invitar al muchacho del té a almorzar con usted en su oficina |
| 9. Autoconfianza | -- Pedir la opinión del director sobre algo en lo que usted es experto |
| 10. Igualitarismo | -- Aceptar, sin vacilar, que algo no se puede cambiar |

(Las respuestas sugeridas aparecen en las páginas finales)

PILAS

No había calculado el tiempo de manera correcta. La comunidad a la que tenía que llegar estaba todavía a una hora de camino cuando cayó la noche. Caminar en la oscuridad era una molestia, además, había estado lloviendo desde temprano en la tarde. Lo peor de todo, a medida que me arrimaba a la pared de la *chautara* y sentía el bendito alivio del peso de mi mochila, descubrí que las pilas de mi linterna estaban agotadas. La hora de camino que tenía por delante no se veía nada agradable.

Mientras me encontraba parado en la lluvia, con mis lentes empañados y bebiendo de mi cantimplora, una mujer mayor dio la vuelta la esquina, inclinada por cargar un montón de leña. Se dirigió a la *chautara*, con la mirada hacia abajo y casi se choca conmigo, por lo que levantó súbitamente sus ojos al ver mis pies. “*Namaste*,” me dijo, apoyando su carga contra la pared. “*¿Kaha jaane?*”

“A la villa”, dije.

“¿Esta noche? Está oscuro y su camisa está mojada”. Luego, con más urgencia: “usted es el estadounidense, ¿no es cierto?”

“Mi hijo está en los Estados Unidos”, me dijo. No me parecía del tipo de mujer que tendría un hijo en los Estados Unidos. “Se unió al ejército, los Gurkhas, y ellos lo enviaron para un entrenamiento hace tres meses. Es un muchacho del campo, estoy preocupada. Usted necesita un té antes de partir”.

Luego de diez minutos llegamos a su pequeña casa al lado de un camino. Se liberó de la carga de leña y se volvió hacia mí. “Quítese la camisa”. Me sorprendí. “La secaré junto al fuego de la cocina. Póngase esta cobija”.

Unos pocos minutos más tarde salió de la cocina con dos jarros de té, quitó a un desventurado pollo de la mesa y sacó una banca para mí. El té hizo maravillas, devolviéndome el valor para la caminata que me esperaba. Me ofreció comida también, pero yo rehusé explicándole que no quería caminar muy tarde en la noche. “Está bien” dijo “usted tiene una linterna”.

Trajo mi camisa. Me la puse y reanimado por el calor de ésta contra mi piel, salí a recoger mi mochila. Me volví para agradecerle. “Prenda su linterna” me dijo.

“Las pilas están agotadas”. Se dirigió al interior y regresó con dos pilas, un regalo considerable para alguien de sus recursos.

“No puedo aceptar”, dije, “aparte de eso, conozco el camino”.

“Tómelas” me dijo con una sonrisa que mostraba grandes vacíos donde alguna vez estuvieron sus dientes.

“Usted ha sido muy amable conmigo”, le dije.

“Mi hijo está en los Estados Unidos”, dijo. “Algún día, en el camino, estará mojado y con frío. Tal vez una madre en su tierra lo ayude”.

--PCV Nepal

1.6 UNIVERSAL, CULTURAL O PERSONAL

“La cultura es la expresión exterior de la visión consistente y unificadora que tiene una comunidad en particular para enfrentar asuntos tan importantes como los orígenes del cosmos, la dificultad en predecir la naturaleza, la naturaleza de la sociedad y el lugar de la humanidad en el orden de las cosas”.

--Edward Hall

La cultura es solo una categoría o dimensión del comportamiento humano y es, por lo tanto, importante considerarla en relación con las otras dos dimensiones: la universal y la personal. Las tres pueden distinguirse como sigue:

universal se refiere a las maneras en las cuales todas las personas de todos los grupos son iguales.

cultural se refiere a lo que un *grupo* particular de personas tiene en común entre ellas y la manera en que ese grupo es diferente de cualquier *otro* grupo.

personal describe las maneras en las cuales cada uno de nosotros es diferente de los demás, incluyendo aquellos en nuestro mismo grupo.

Dos puntos importantes que debe recordar:

1. Debido al comportamiento universal, no todo acerca de la gente de una nueva cultura va a ser diferente. Algo de lo que usted ya sabe acerca del comportamiento humano va a aplicarse en el país anfitrión.
2. Debido al comportamiento personal, no todo lo que usted aprenda acerca de la cultura del país anfitrión va a aplicarse en igual o menor medida a cada *individuo* de esa cultura.

--REFLEXIÓN--

Algunos comportamientos son compartidos por todos nosotros, mientras que algunos otros son únicos para ciertos individuos.

El siguiente ejercicio contiene una lista de comportamientos. En el espacio subrayado previo a cada uno de ellos, coloque una “U” si usted cree que el comportamiento es universal, “C” si es cultural o “P” si es personal.

1. _____ Dormir con la ventana abierta de la habitación
2. _____ Huir de un animal peligroso
3. _____ Considerar que las serpientes son “malignas”
4. _____ Que el hombre abra la puerta a la mujer
5. _____ Respetar a la gente mayor
6. _____ Gusto por la comida condimentada
7. _____ Preferir jugar fútbol a leer un libro
8. _____ Comer regularmente
9. _____ Comer con cuchillo, tenedor y cuchara
10. _____ Ser cauteloso con los extraños
11. _____ Llamar a un mesero con un silbido
12. _____ Lamentar ser la causa de un accidente
13. _____ Sentirse triste por la muerte de su madre
14. _____ Usar batas blancas de duelo por 30 días después de la muerte de su madre
15. _____ Que no le guste usar batas blancas de duelo por 30 días después de la muerte de su madre.

(Las respuestas sugeridas aparecen en las páginas finales)

ACTIVIDAD DE OBSERVACIÓN

**1.7 UNIVERSAL, CULTURAL O PERSONAL -
HACER OBSERVACIONES**

En todas las culturas existen diferencias entre el comportamiento universal, cultural y personal. Trate de encontrar ejemplos de cada uno en el país anfitrión. Pase tiempo en las calles y observe a la gente a su alrededor. Trate de anotar cuatro ejemplos en cada categoría de comportamiento. En los comportamientos personales, usted puede encontrar que es más fácil observar a la gente que conoce bien, tales como las personas en el sitio de entrenamiento o en su familia anfitriona. Cuando complete este ejercicio, puede resultarle útil mostrar su lista a alguien más para obtener las reacciones de esa persona.

UNIVERSAL

1. _____
2. _____
3. _____

CULTURAL

1. _____
2. _____
3. _____

PERSONAL

1. _____
2. _____
3. _____

1.8 EL PROCESO DE ACONDICIONAMIENTO CULTURAL

“La cultura es un sistema integrado de patrones adquiridos de comportamiento que son característico de los miembros de una sociedad en particular. La cultura se refiere al modo de vida total de un grupo particular de gente. Incluye lo que un grupo de personas piensa, dice y hace -- sus costumbres, idioma, artefactos materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentimientos”.

--Robert Kohls

¿Cómo las personas *adquieren* su cultura? ¿Cómo aprenden todos los comportamientos considerados correctos e incorrectos en su sociedad? Este proceso, conocido como acondicionamiento cultural, sucede en todas las culturas, pero los comportamientos específicos que las personas adquieren, el contenido preciso de su acondicionamiento, varía considerablemente de un grupo a otro. También, tenga en mente que si bien las personas aprenden comportamientos a través de este proceso, están automáticamente aprendiendo e interiorizando los valores y creencias detrás de aquellos comportamientos. Cuando usted comprenda cómo funciona este proceso, entonces puede comprender cómo dos personas de culturas diferentes pueden comportarse de manera radicalmente diferente y ambos estar completamente convencidos de que están en lo correcto.

Si bien el acondicionamiento ocurre en su mayoría en la niñez temprana, los adultos continúan siendo acondicionados a medida que adquieren nuevos comportamientos a través de toda su vida. Las diferencias entre los dos son las siguientes:

1. En el acondicionamiento durante la **niñez**, los infantes y niños pequeños aprenden actividades tan básicas como son comer, caminar, hablar, vestirse, bañarse, etc.
2. En el acondicionamiento **adulto**, las personas aprenden nuevos comportamientos o nuevas maneras de llevar a cabo comportamientos ya acondicionados, por ejemplo, aprender a utilizar un baño turco o comer con las manos en lugar de usar cubiertos.

A pesar de que los pasos son los mismos en cada caso, una diferencia que la mayoría de Voluntarios del Cuerpo de Paz

experimentan en el acondicionamiento adulto, es que a menudo requieren de un *desaprendizaje* o una *desadquisición* del comportamiento ya adquirido en la niñez y este proceso puede tomar más tiempo. A continuación están las cinco etapas del proceso de acondicionamiento cultural.

1. **Observación/Instrucción**-- En esta etapa, usted comienza a estar consciente de un comportamiento particular, pero no ha tratado aún de hacerlo usted mismo. Tomando el ejemplo de comer con las manos, usted puede haber observado cómo se hace, o alguien puede haberle dicho cómo hacerlo.
2. **Imitación**—Ahora usted realmente trata de llevar a cabo la actividad. Se sienta a la mesa y empieza a comer con sus manos. En esta etapa, le parece raro y está consciente todo el tiempo de lo que está haciendo para no cometer errores. Usted puede tener dificultad para concentrarse en una conversación ya que toda su atención está centrada en el acto de comer.
3. **Refuerzo**—A medida que come, la gente le estimula cuando lo hace correctamente y le corrige cuando hace algo mal. A lo largo de varias comidas, usted naturalmente tratará de hacer lo que le dicen.
4. **Interiorización**-- Con la práctica y el tiempo usted ahora sabe cómo comer con sus manos sin necesidad de darle mucho refuerzo. Todavía puede poner atención en lo que hace, pero no tanto como durante las etapas 2 y 3.
5. **Manifestación espontánea**-- Ahora, usted está en capacidad de comer “de la manera correcta”, sin prestar atención consciente a lo que está haciendo. Lo hace de manera natural. A medida que come, está consciente de otras cosas y no únicamente del acto mismo de comer.

Ahora, piense en varios comportamientos con los cuales usted está en proceso de aprender o reaprender a medida que se adapta al país anfitrión e identifique en qué etapa está con respecto a ese comportamiento. Anote un comportamiento para cada una de las cinco etapas, a medida que reflexiona en lo siguiente:

1. Algo que usted está recién notando u observando de cerca pero que todavía no hace.

2. Algo que usted empieza a tratar de hacer.

3. Algo que ha hecho una o dos veces pero que aún no domina.

4. Algo que ha llegado a dominar recientemente.

5. Algo que ahora hace sin pensar.

--REFLEXIÓN--

Si bien la gente tiene que aprender la mayoría de sus comportamientos, una vez que lo aprenden, llegan a considerar tal comportamiento como natural y normal para todos.

1.9 EN LA MENTE DEL ESPECTADOR

Todos creemos que observamos la realidad, las cosas tal como son, pero lo que realmente sucede es que la mente interpreta lo que los ojos ven y le da un significado. Es sólo en este punto, cuando se le asigna un significado, que podemos verdaderamente decir que hemos *visto* algo. En otras palabras, lo que vemos está tanto en la mente como en la realidad. Si usted considera que la mente de una persona de una cultura va a ser muy diferente a la mente de una persona de otra cultura, entonces tiene la explicación a uno de los problemas transculturales más fundamentales: el hecho de que dos personas vean la misma realidad, el mismo ejemplo de comportamiento, y vean dos cosas enteramente diferentes.

Cualquier comportamiento que se observe a través de la separación cultural, por lo tanto, tiene que ser interpretado de dos maneras:

el significado que le atribuye la persona que *realiza* la acción, y el significado que le atribuyen las personas que *observan* la acción.

Sólo cuando estos dos significados sean iguales tendremos una comunicación exitosa. Exitosa porque el significado que intenta darle quien realiza la acción es el mismo que el observador capta.

PRIMERA PARTE

En la primera parte de este ejercicio, lea la descripción de las ocho instancias de comportamiento que se dan a continuación y escriba su inmediata respuesta o interpretación a ese comportamiento en los términos de sus propios valores culturales, creencias o percepción. El primero ha sido ya contestado para usted.

1. Una persona viene a una reunión con media hora de retraso a la hora fijada.

Su interpretación: *Esta persona está atrasada y debería al menos disculparse o dar una explicación.*

2. Alguien patea a un perro.

Su interpretación: _____

3. Al final de una comida, las personas eructan sonoramente.

Su interpretación:

4. Alguien le hace el gesto de OK a usted.

Su interpretación:

5. Una mujer acarrea una pesada carga de leña en su espalda mientras su marido camina frente a ella sin llevar nada.

Su interpretación:

6. Un invitado ayuda a la anfitriona a acarrear platos sucios a la cocina.

Su interpretación:

7. Un joven y una joven se están besando en la banca de un parque.

Su interpretación:

8. Mientras dan un examen, un estudiante copia de la prueba de otro estudiante.

Su interpretación:

SEGUNDA PARTE

En la segunda parte de esta actividad, se le pide que imagine cómo esos mismos ocho comportamientos serían interpretados por alguien de una cultura diferente a la suya. La diferencia cultural particular está descrita en cada caso. Lea cada comportamiento y la descripción de la cultura y luego, escriba en el espacio proporcionado cómo piensa usted que una persona de esa cultura interpretaría ese comportamiento.

1. Una persona llega a la reunión media hora más tarde que la hora fijada. ¿Cómo se interpretaría este acto?

por alguien en cuya cultura la gente siempre llega media hora más tarde que la hora fijada

Interpretación: _____

por alguien de una cultura donde las reuniones nunca comienzan hasta al menos una hora después de la hora fijada

Interpretación: _____

2. Alguien patea a un perro. ¿Cómo sería interpretado este acto?

por alguien de un país donde los perros siempre son portadores de enfermedades

Interpretación: _____

por alguien de un país donde la mayoría de perros son salvajes y bravos

Interpretación: _____

3. Al final de una comida, las personas eructan sonoramente. ¿Cómo sería interpretado?

por alguien de una cultura donde eructar es la manera normal de hacer un cumplido a la comida

Interpretación: _____

4. Alguien le hace el gesto de OK a usted. ¿Cómo sería interpretado?

por alguien en cuya cultura este gesto es obsceno

Interpretación: _____

por alguien en cuya cultura este gesto tiene connotaciones románticas

Interpretación: _____

5. Una mujer acarrea en su espalda una carga pesada de leña mientras su marido camina frente a ella sin cargar nada. ¿Cómo sería interpretado?

por alguien de una cultura donde las mujeres están orgullosas de su fuerza y habilidad para el trabajo pesado

Interpretación: _____

6. Un invitado ayuda a la anfitriona a llevar los platos sucios a la cocina. ¿Cómo sería interpretado este acto?

por los hombres de una cultura en la cual los hombres nunca limpian la mesa luego de la comida

Interpretación: _____

por la anfitriona de esa misma cultura

Interpretación: _____

7. Un joven y una joven se están besando en la banca de un parque. ¿Cómo sería interpretado este acto?

por una persona de una cultura donde los hombres y las mujeres nunca se tocan en público

Interpretación: _____

8. Mientras dan un examen, un estudiante copia de la prueba de otro estudiante. ¿Cómo sería interpretado este acto?

por una persona de una cultura en la cual los exámenes no son justos y están diseñados para eliminar estudiantes en varias etapas del sistema educativo

Interpretación: _____

por alguien de una cultura donde es vergonzoso no ayudar a un amigo si se puede

Interpretación: _____

--REFLEXION--

Un comportamiento dado no tiene un significado incorporado. Significa cualquier cosa que el observador decida.

“Creo que la observación participativa es más que una metodología de investigación. Es una manera de ser, especialmente apropiada para un mundo cambiante”.

--Mary Catherine Bateson

1.10 DEFINICION DE LA CULTURA

A través de todo este capítulo, usted ha notado una serie de definiciones sobre la cultura, presentadas en forma de pequeñas citas. Tómese un minuto para volver a leer esas citas y luego, anote en los espacios que siguen, cualquier idea, concepto o palabra clave que se repita más de una vez. El conjunto de estas frases recurrentes le dará a usted una buena definición de lo que es la cultura.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

(Una posible lista aparece en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

Si bien la cultura tiene muchas definiciones, la mayoría de observadores están de acuerdo en ciertas características fundamentales.

PRESENTACION DE JAN – ANÁLISIS

Ahora que ha completado las actividades de este capítulo, mire nuevamente los extractos del diario de Jan en el Ejercicio 1.1. A la luz de lo que ha leído en este capítulo, ¿encuentra otros pasajes que quiera marcar como cuestionables o inexactos, o pasajes que subrayó anteriormente que ahora le parecen aceptables? Marque el texto como crea necesario y luego continúe leyendo.

El propósito de estos fragmentos iniciales de Jan, la Voluntaria del Cuerpo de Paz, es enseñarle acerca de la cultura y las diferencias culturales a través de experiencias “reales” y en particular de los errores de un típico Voluntario del Cuerpo de Paz. Para que esta técnica funcione y especialmente para que estas lecciones tengan el máximo impacto, se presentan más errores que triunfos de Jan. Si las experiencias de Jan le dejan con la sensación de que la experiencia en el Cuerpo de Paz no es nada más que una constante sucesión de desatinos sociales, malos entendidos y malas interpretaciones, recuerde que usted no ha visto todavía todas las cartas y anotaciones del diario de Jan que *no* contienen errores culturales.

A Jan le irá bien. Y a usted también.

Párrafos 1 y 2—

Jan está al inicio de un proceso dinámico –empezando a conocer cómo ella, como estadounidense, encaja dentro de otra cultura. En este punto está llena de entusiasmo, encantada con la gentileza de la gente y no tiene ninguna crítica a los pocos ciudadanos del país anfitrión que ha conocido. Sin embargo, está en lo correcto al escuchar las palabras de su madre y mantener los ojos abiertos por la “gente mala”, aunque ella no haya conocido a ninguna todavía.

Párrafos 3 y 4

En esta etapa, ella siente un alivio al ver que la gente “no es tan diferente como creía”. Reconocer las similitudes (es decir el comportamiento universal) es reconfortante para cualquier persona que inicie una aventura en un nuevo país.

Ella no da por hecho lo que pasa a su entorno, sin embargo, está ya experimentando algunas de las contradicciones de vivir en una nueva cultura y está consciente de que existe la posibilidad de provocar un desastre u horrorizar a las personas. Ella puede haber cometido algunos desatinos culturales que nadie le ha hecho notar

por miedo a avergonzarla. Por otro lado, la gente en el restaurante se comportó como lo harían “en casa”, pero ella se horrorizó frente a la “crueldad casual” de ver que alguien pateó a un perro. Reconocer sus sentimientos y reacciones es importante, pero la patada ¿fue realmente una crueldad casual? Es posible que haya sido autoprotección para evitar ser infectado por la mordida de un animal enfermo.

El libro que mencionó, sobre las cosas que se hacen y no se hacen, probablemente le haya proporcionado un margen útil de seguridad para sus primeros días. Tener una profunda comprensión de la cultura del país anfitrión y comprender sus relaciones con la gente a su alrededor, será importante para que Jan vaya más allá de lo simplemente superficial y aprenda las lecciones y valores que están detrás de aquello que se hace o no se hace.

Finalmente, cuando Jan dice que reconoce “una cantidad de comportamientos comunes”, ella puede que realmente reconozca esos comportamientos pero puede que no los interprete correctamente. En esta etapa, es posible que ella no haya experimentado todavía todos los comportamientos y maneras de actuar diferentes a los que ella está acostumbrada. Su mundo está lleno de comportamientos comunes porque por el momento estos son los únicos que ella puede reconocer.

Párrafo 5

“Tengo mucho que aprender” dice Jan. Su apertura hacia nuevas experiencias y su disposición para reflejar el aprendizaje en su diario son señales de que ella ha iniciado bien.

ANOTACIÓN NO. 1 EN EL DIARIO

Utilice este espacio para reaccionar o reflexionar sobre cualquier cosa que aprendió en este capítulo. Escriba lo que quiera – notas para usted mismo, preguntas, sentimientos, temores o dudas. Tal vez, éstas pueden ser algunas preguntas que usted pueda considerar: ¿Qué aprendió sobre la cultura en este capítulo que no sabía antes? ¿Cuál fue el hecho más importante que aprendió? ¿Ahora comprende usted algo que no comprendía antes acerca de la gente local? Si contestar estas preguntas le ayuda, bien; de otra manera, ignórelas. Este espacio es para usted.

FUNDAMENTOS DE CULTURA

INTRODUCCIÓN

“Tener los ojos bien abiertos y los órganos de la confianza dilatados, mientras se permanece discretamente sumiso, me parece una facultad que el viajero debería cultivar. Cuando se haya acostumbrado a mirar alrededor suyo discretamente y a observar con el menor prejuicio posible, entonces está en el estado mental adecuado para caminar por los alrededores y aprender de lo que ve”.

--Philip Glazebrook, Journey to Kars

La cultura es un concepto complejo, con numerosas dimensiones y facetas. Este manual presenta y examina muchas de ellas, pero distingue las cuatro más importantes, los bloques fundamentales de la cultura y los aborda de manera más amplia. Estos son:

- I **EL CONCEPTO DEL YO**
- II **OBLIGACIONES PERSONALES VS. OBLIGACIONES DE LA SOCIEDAD**
- III **EL CONCEPTO DEL TIEMPO**
- IV **EL ESQUEMA DE CONTROL**

Las maneras más significativas en que se diferencian las culturas son en cómo son vistas y cómo reaccionan a estos cuatro conceptos. No todo lo que hace la gente puede explicarse a través de esos bloques; sin embargo, debido a que son fundamentales, son a menudo la fuente o la razón elemental detrás de una amplia gama de pensamientos y comportamientos. Ellos proporcionan la estructura para pensar acerca de la cultura y analizarla; pueden ayudarlo a explicarse por qué la gente del país anfitrión piensa y se comporta de la manera como lo hace, y por qué usted piensa y se comporta de la manera como lo hace.

Cada uno de estos conceptos, con sus actividades relacionadas, se presenta en una sección separada entre los capítulos regulares del manual. Una sección final contiene ejercicios de comparación y contraste de los puntos de vista personales sobre estos tópicos con aquellos de su propia cultura y los de la cultura del país anfitrión.

FUNDAMENTOS DE CULTURA I

EL CONCEPTO DEL YO

Este ejercicio introduce el primero de los cuatro fundamentos de la cultura: el concepto del yo. Los dos polos de este concepto, individualismo y colectivismo, son definidos y explorados en la actividad que sigue inmediatamente después.

I.1 COMPARTIR LAS RECOMPENSAS

Por seis semanas, usted y las otras tres personas de su división han estado trabajando en un importante proyecto especial. El trabajo está hecho y los cuatro han recibido un premio en efectivo de 20.000 dólares. ¿Cómo debería distribuirse este dinero? La siguiente información puede resultarle útil al contestar esta pregunta:

1. La persona A realizó un 25% del trabajo
2. La persona B realizó un 40% del trabajo
3. La persona C realizó un 25% del trabajo
4. La persona D realizó un 10% del trabajo

En los espacios en blanco a continuación, escriba el premio en efectivo que según usted cada persona debería recibir:

Persona A \$ _____
Persona B \$ _____
Persona C \$ _____
Persona D \$ _____

¿Cómo llegó a esta decisión?

Ahora vaya a las página finales para ver cómo el mismo equipo sería recompensado en una cultura colectivista y una breve discusión del por qué.

**I.2 EL CONCEPTO DEL YO--
INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO**

“Los coreanos creen en Confucio y por lo tanto viven sus vidas de acuerdo con las cinco relaciones Confucianas, mientras yo viví mi propia vida bastante de acuerdo con el pronombre personal Yo”.

--PCV Corea

Usted pudo apreciar lo que ocasiona el concepto del yo en la actividad anterior titulada “compartiendo las recompensas”. Ahora, aquí se presenta una descripción general de los dos polos de esta dimensión, individualismo y colectivismo*. Para esto, se le pide que asigne una lista de comportamientos a un lado o al otro lado. A continuación, los dos conceptos se describen brevemente. Si bien ninguna cultura es exclusivamente individualista o colectivista, sin mencionar a los individuos dentro de cada tipo, la mayoría tiende a ser *más* de lo uno que de lo otro.

Individualista

El individuo se identifica principalmente consigo mismo, con la satisfacción de sus necesidades antes que las del grupo. Ocuparse de sí mismo y cuidar de sí mismo, ser autosuficiente son acciones que garantizan el bienestar del grupo. Se valoran en gran medida la independencia y la autoconfianza. En general, la gente tiende a distanciarse psicológica y emocionalmente de los demás. La persona puede *escoger* formar parte de un grupo, aunque el hecho de ser o no miembro de un grupo no es esencial para la identidad o el éxito de esa persona. Las características individualistas son a menudo asociadas con los hombres y la gente de ambientes urbanos.

Colectivista

La identidad de una persona está en gran parte en función de la pertenencia a un; por ejemplo, la familia, el equipo trabajo. La supervivencia y éxito del grupo asegura el bienestar del individuo, de tal manera que uno se protege a sí mismo, considerando las necesidades y sentimientos de los otros. Se enfatizan y valoran tanto la armonía como la interdependencia de los miembros del grupo. Los miembros de un grupo están relativamente cercanos psicológica y emocionalmente, pero distantes de aquellos que no pertenecen al grupo. Las características colectivistas están a menudo asociadas con las mujeres y la gente de ambientes rurales.

Basado en conceptos desarrollados por Triandis, The analysis of subjective culture, NY, Wiley-Interscience, 1972; Edward T. Hall, The Silent Language, Anchor-Doubleday, 1959; y Geert Hofstede, Culture's Consequences, Sage Publications, CA, 1980.

Ahora, mire la lista de comportamientos y características que sigue. Si usted piensa que el comentario se aplica *probablemente más* a la gente que vive en una cultura individualista, escriba “I” en el espacio en blanco; si considera que es característico de una cultura colectivista, escriba “C”.

CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS

1. ___ La gente contesta el teléfono diciendo el nombre de la organización
2. ___ La gente ofrece cocktails
3. ___ Hay fuerte rivalidad *entre* grupos
4. ___ Se ofrecen premios para el empleado del año
5. ___ La gente se adhiere a las tradiciones
6. ___ Se promueve a las personas basándose en su producción y resultados
7. ___ Frecuentemente se utilizan contratos para hacer negocios
8. ___ Hay necesidad de autonomía
9. ___ Las personas cambian de trabajo frecuentemente
10. ___ Las personas creen que los conflictos depuran el ambiente
11. ___ Hay necesidad de afiliación
12. ___ Son comunes las relaciones de corto tiempo
13. ___ Está bien destacarse
14. ___ Es importante guardar las apariencias
15. ___ Es común que las madres pregunten a sus niños en edad preescolar qué ropa quieren usar cada día
16. ___ Los libros de autoayuda son populares
17. ___ Las decisiones se toman por consenso
18. ___ El idioma tiene una palabra para el hermano de la madre y otra para el hermano del padre
19. ___ Los matrimonios son pactados
20. ___ Las personas tienen cenas en las que todos colaboran con la preparación de un plato

(Las respuestas sugeridas aparecen en las últimas páginas)

EL ELECTRICISTA

“Siento que mis vecinos son un poco groceros al venir y pedir cosas de mi huerto. Ellos creen que soy egoísta si guardo la primera cosecha para mí”.

--PCV Fiji

“El electricista resultó ser un joven recién casado que vivía justo abajo de la calle. Una tarde, apareció en mi puerta con un destornillador y un rollo de cinta adhesiva para trabajos eléctricos, y empezó a desarmar cosas. Esa noche no pudo encontrar y arreglar la falla, pero regresó temprano al siguiente día. Cuando terminó le pregunté “¿cuánto le debo?”

La respuesta fue la normal. “Nada, solamente su agradecimiento”. Ni dinero, ni bienes a cambio, ni siquiera una cerveza o una gaseosa. Esto es algo que he experimentado muchas veces aquí en Alubaren y que siempre me deja perplejo. ¿No se da cuenta que lo que hizo por mí se considera trabajo? ¿No sabe que su tiempo y esfuerzo tienen valor? ¿No necesita todas las monedas que pueda obtener para su nueva esposa y para su nuevo bebé?

Recuerdo las otras veces que he experimentado el mismo fenómeno: el chofer del bus que transportó mis muebles desde el siguiente pueblo cuando el Voluntario se mudó de allá; la costurera que arregló la cintura de mis pantalones cortos; el carpintero que llevó mi nuevo librero en la espalda montaña abajo. Y hay muchos otros. ¿Qué pasa con toda esta gente que es tan gentil y hace tanto por mí pero que nunca acepta ningún pago o pide nada a cambio? ¿Es porque yo soy la “gringa”, la extranjera y ellos quieren dar una buena impresión de su gente y de su país?

Eso es lo que yo pensé al principio, pero ahora he estado en Alubaren lo suficiente para tener una perspectiva más real sobre cómo funcionan aquí las cosas. Es su sentido de comunidad, el vínculo más importante para cuidarse unos a otros. Hay algo muy especial en este lugar donde el valor principal de los bienes y servicios radica en la consideración que tienen la gente por los demás”.

--PCV Honduras

**I. 3 CALIFÍQUESE USTED MISMO--
INDIVIDUALISTA O COLECTIVISTA**

“Tuve más de un amigo senegalés que tenía sólo dos pantalones pero que regaló el uno a alguien cuyo único pantalón estaba muy rasgado para estar decente”.

--PCV Senegal

Una vez que se ha familiarizado con los dos polos de este concepto en los ejercicios anteriores, ahora usted tiene la oportunidad de pensar sobre su propio comportamiento en el contexto de esta importante dimensión cultural. Antes de continuar, tómese un momento para decidir si usted cree que es más individualista o colectivista.

A continuación hay una cantidad de comentarios en pares. Lea cada par (a y b) y haga un círculo en el que describa mejor la acción que usted tomaría o la manera como se siente acerca de un tópico particular. Por favor escoja uno aún si cree que los dos son verdaderos. Trate de ser lo más honesto que pueda, contestando rápidamente sin analizar su respuesta.

- | | |
|---|---|
| 1a. Debería nombrarse gerentes de dentro de la organización, basándose principalmente en su antigüedad. | 1b. Debería contratarse gerentes sobre la base de sus habilidades y experiencia previa en trabajos similares. |
| 2a. Toma más tiempo hacer nuevos amigos. | 2b. Se puede hacer amigos relativamente rápido. |
| 3a. Si yo consiguiera un trabajo con otra compañía, esperarí que mi antiguo jefe me deseara éxito. | 3b. Si consiguiera trabajo en una nueva compañía, temerí desprestigiar a mi empleador. |
| 4a. Espero que la gente me juzgue por mis logros. | 4b. Espero que la gente me juzgue por mis afiliaciones. |
| 5a. Antes de tomar una decisión, es mejor asegurarse que todos estén de acuerdo con ella. | 5b. Antes de tomar una decisión, debería al menos conseguirse la aprobación de la mitad del personal. |

- | | |
|--|--|
| 6a. Me siento avergonzado/a por el reconocimiento individual. | 6b. Si hago un buen trabajo, siento que me he ganado un reconocimiento individual. |
| 7a. Asegurarse que las personas no se desprestigien es más importante que ser siempre completamente honesto. | 7b. Al final, ser honesto con las personas es siempre lo mejor. |
| 8a. Si mi hermano o hermana hiciera algo malo, yo lo admitiría frente a otras personas. | 8b. Si mi hermano o hermana hiciera algo malo, los defendería frente a otras personas. |
| 9a. La confrontación es a veces necesaria para depurar el ambiente. | 9b. La confrontación casi siempre causa más problemas que soluciones. |
| 10a. Al fin y al cabo, puede dependerse de otras personas. | 10b. Al fin y al cabo, sólo se puede depender de uno mismo. |

Ahora que usted ha hecho su selección, pase a las páginas finales para ver los resultados y luego calcule si usted resultó ser una persona más individualista o colectivista. ¿Es su resultado consistente con el concepto que tiene de usted mismo?

Tenga en mente que este ejercicio no es científico. La mayoría de los comentarios presentados en pares están fuera de contexto. Usted puede seleccionar una alternativa bajo un determinado juego de circunstancias y hacer completamente lo opuesto en otro. El ejercicio, sin embargo, le ha expuesto a algunos comportamientos y maneras de pensar alternativos que usted puede considerar a medida que continúa su experiencia en el Cuerpo de Paz.

--REFLEXIÓN--

La cultura tiene influencia en la manera de actuar ya sea como una persona individualista o colectivista.

1.4 ENCANTADO DE CONOCERLO

“Este concepto de independencia es algo que los ciudadanos de Guinea no pueden comprender. Hacer todo por uno mismo no es valorado”.

--PCV Guinea Bissau

Una de las maneras en que las personas indican si son individualistas o colectivistas es en la manera de presentarse. La idea de una presentación, por supuesto, es la de establecer quién es usted y fijar su identidad. Piense por un momento lo que usted usualmente dice acerca de usted mismo cuando conoce a alguien por primera vez, o lo que la otra persona generalmente pregunta acerca de usted. ¿Cómo se presenta usted a un grupo antes de dar una charla? Escriba dos o tres cosas que mencionaría acerca de usted mismo.

Ahora escuche a algunas personas del país anfitrión cuando se presentan. ¿Qué información proporcionan? ¿Qué les preguntan otras personas? ¿Qué dicen cuando se presentan a un grupo antes de dar una charla? En el espacio que sigue escriba lo que ha notado, y luego reflexione sobre cualquier diferencia entre lo que dicen estas personas y lo que la gente estadounidense diría.

CAPÍTULO DOS

LA CULTURA ESTADOUNIDENSE Y LA DIVERSIDAD

“Es impactante para mí ver a un padre y a una madre en los Estados Unidos que mandan fuera a sus propios hijos cuando cumplen dieciocho años. La cosa más sorprendente de todo esto es que a la gente joven no parece importarle, ni piensan que es cruel que su propia familia los arroje fuera, sino que lo aceptan como la manera más natural y normal de comportamiento”.

--*Contraparte Nacional de Camerún en la obra de Robert Kohls y John Knight titulada Desarrollando la Conciencia Transcultural*

La esencia del entendimiento transcultural es saber de qué manera su propia cultura es al mismo tiempo similar y diferente de la cultura local. Por esta razón, aquellos que persiguen el conocimiento transcultural tarde o temprano deben volver la vista a sí mismos. Las personas de otras culturas, después de todo, no son diferentes por naturaleza, sino diferentes *en relación* con una norma particular con la que se les mide. Por lo tanto, para poder ver esas diferencias, se tiene que examinar esa norma. En el caso del Cuerpo de Paz, esa norma es la cultura estadounidense, de donde vienen los Voluntarios. Este capítulo contiene una serie de actividades diseñadas para descubrir la cultura estadounidense.

Usted puede preguntarse por qué la gente de los Estados Unidos necesitaría que se le descubra su propia cultura. ¿No es bastante evidente? Pero el hecho es de que la gente *que proviene* de una cultura, como aprendió en el Capítulo I, de alguna manera está en menos capacidad de verla. Ellos personifican la cultura, por supuesto, pero de hecho tendrían que salir de ese cuerpo si quieren ver cómo luce. En ese sentido, usted puede considerar este capítulo como una experiencia extra-corporal, cortesía del entrenamiento del Cuerpo de Paz.

Como se anotó antes, ningún estadounidense es completamente igual a otro estadounidense, pero un grupo de sus valores y creencias centrales son subyacentes y se impregnan en la cultura nacional. Estos valores y creencias no se aplican a todos en todas las situaciones. En ocasiones podemos hasta actuar de manera contradictoria o hacer alarde de ellos, pero esos valores y creencias continúan siendo el centro del carácter distintivo de nuestra cultura. Algunas de estas creencias, con los comportamientos característicos que provienen de ellos, son el enfoque de este capítulo.

Ya sea que usted pueda identificarse o no personalmente o creer en el típico estadounidense que se estructura aquí, a medida que haga estos

ejercicios recuerde que ésta es la imagen que muchas personas tienen de los estadounidenses en el país anfitrión.

2.1 ESTIMADO TODD

Es hora de ponernos en contacto con Jan quien está llegando al final de su programa de entrenamiento y se apresta a iniciar su asignación en el Cuerpo de Paz. A continuación está una carta que Jan ha escrito a su amigo Todd que está en los Estados Unidos. En su carta, Jan hace una serie de comentarios que reflejan valores profundamente arraigados o suposiciones culturales y características de los estadounidenses. Subraye cualquier comentario de este tipo que usted pueda identificar y luego continúe con las actividades de este capítulo.

“No soy inglés, soy estadounidense. Nosotros vemos todo como algo posible”.

--Norman Mailer, el Times de Londres

Estimado Todd:

1. Por favor discúlpame por no haber contestado antes tu carta, pero estamos acercándonos al final de nuestro programa de entrenamiento aquí y la vida se ha complicado a medida que me preparo para iniciar mi trabajo. Después de todos estos meses de anticipación –años, si cuentas todo el tiempo que he estado pensando en integrarme al Cuerpo de Paz—finalmente va a ser realidad. Voy a ir a una comunidad, encontrar un lugar para vivir y empezar a salvar el mundo. Bueno, tal vez no todo el mundo, y quizás no desde el primer día. Pero haré lo mejor que pueda.

2. Realmente, si algo hemos aprendido durante este entrenamiento --y hemos aprendido mucho-- es a tener expectativas realistas de lo que verdaderamente podemos lograr aquí. Algunos de nosotros, y me cuento entre el grupo, fuimos probablemente un poco ambiciosos acerca de nuestro trabajo y la diferencia que podríamos hacer, pero estoy mucho más con los pies en la tierra ahora. Gracias a Dios.

3. Sé que hacer cambios y mejoras toma tiempo, así que no espero ver ningún resultado en los primeros meses. Tienes que conseguir que la gente confíe en ti, después de todo., pero una vez que lo logras puedes empezar a tener influencia. Creo que una vez que estén conscientes de mi entrenamiento y experiencia en el campo, ellos creerán más en mí. Después de todo, las personas son básicamente bien intencionadas., solo tienes que darles tiempo y el beneficio de la duda.

4. Sé que habrá obstáculos, pero también sé que seré capaz de sobrepasarlos. Si pones la mente en algo y si ese algo significa tanto para ti como lo es para mí, entonces nada puede detenerte. Puedo darte un ejemplo de esto en un reciente incidente que sucedió en el programa de entrenamiento. Nosotros, los aspirantes, queríamos establecer una pequeña cooperativa dentro del centro de entrenamiento, donde pudiéramos comprar gaseosas, bocadillos, etc. porque la tienda más cercana está como a media hora y no tenemos tiempo para ir y volver en nuestros descansos. Cuando nos acercamos a las personas que administran este lugar, dijeron que las tiendas de la ciudad no nos venderían directamente, sino que lo harían al centro de entrenamiento y ellos lo organizarían para nosotros. Les dijimos que queríamos hacer toda la negociación y la organización nosotros mismos, para practicar el idioma en situaciones reales y probablemente tener algunas experiencias transculturales.

Dijeron que no se había hecho nada parecido antes y que creían que no era una buena idea.

5. Pero no estaba dispuesta a rendirme fácilmente, así que me acerqué a algunos comerciantes de la ciudad y encontré que no había ningún problema! Estaban felices de vender a cualquier persona y nos podían dar hasta un buen descuento! Es un pequeño ejemplo, pero te muestra que no se debe tomar un “no” como respuesta y que la manera en que siempre se hicieron las cosas no tiene que ser la manera en que se las haga de allí en adelante.

6. Quizás tuve suerte esta vez, pero creo que una actitud positiva (junto con mi obstinación) puede ayudar en el camino.

Bueno, hay mucho más que quisiera decirte, pero es hora de clase. Probablemente no sabrás de mí por dos o tres semanas, hasta que me mude y me establezca en mi ciudad. Pero no utilices eso como excusa para no escribirme! Por estos lados VIVIMOS para el correo.

*Con afecto,
Jan*

2.2 LAS COSAS QUE DECIMOS--
LA CULTURA EN EXPRESIONES CASUALES

“Las persona, a las que no le agradan los Estados Unidos, deben ser aquellas cuyos sentimientos están fosilizados o cuyos ojos no tienen el poder de la observación; esquemas, tan encantadores y entretenidos para burlar a la naturaleza, nunca antes vistos; ingenuidad para derrotar a las terribles fuerzas de las estaciones; invenciones tan atrevidas”.

--Edmong Gosse La vida y cartas de Sir Edmond Gosse, 1884

PRIMERA PARTE

Una manera útil para comprender una cultura es examinar las expresiones que las personas utilizan en la conversación diaria. Estas expresiones comunes, después de todo, reflejan lo que la mayoría de las personas de una determinada sociedad creen o valoran. ¿Qué valor o creencia cultural revelan las siguientes expresiones? Escriba su respuesta en el espacio que sigue. El primer grupo de expresiones ya está contestado.

1. El piensa que es mejor que tal o cual persona.
2. Ella está siempre dándose ínfulas.
3. A esa persona habría que quitarle la importancia exagerada.
4. Se le ha subido a la cabeza.

Valor/Creencia: Igualitarismo

1. Hablar es fácil.
2. Pon el dinero donde pones tu boca.
3. El es sólo palabras.

Valor/Creencia: _____

4. Ella siempre se anda con rodeos.
5. Di las cosas como son.
6. Hablar claro, contestar claro, ser directo.

Valor/Creencia: _____

7. Ella hizo algo con su vida.
8. Las buenas gentes terminan al último.

Valor/Creencia: _____

9. No hay mal que por bien no venga.
10. Mira el lado positivo.
11. Mañana será otro día.

Valor/Creencia: _____

12. Nada es imposible si hay el deseo de hacerlo.

Valor/Creencia: _____

13. Volar con sus propias alas.

Valor/Creencia: _____

14. No juzgar las cosas por su apariencia.
15. No todo lo que brilla es oro.

Valor/Creencia: _____

16. Quien no arriesga no pasa el río.

Valor/Creencia: _____

(Para sugerencias de respuestas, por favor vea las páginas finales).

¿Puede pensar en otras expresiones comunes, las que usted mismo utiliza o que son comunes en su familia? Escríbalas a continuación y luego ponga los valores o creencias que representan.

1. _____

Valor:

2. _____

Valor:

3. _____

Valor:

“Para los artistas de la estafa todos los turistas son una presa fácil, pero los estadounidenses parecen ser su objetivo favorito, no solo porque son descuidados con el dinero y por su instintiva generosidad, sino también por su inocencia nada europea con relación a las dimensiones más negativas de la naturaleza humana...”

--Paul Fussell, Abroad

--REFLEXIÓN--

Las expresiones se vuelven comunes porque reflejan valores culturales medulares.

ACTIVIDAD CON UN INFORMANTE

SEGUNDA PARTE

Así como las expresiones comunes en Estados Unidos revelan aspectos de la cultura nacional, así las expresiones del país anfitrión revelan ciertos valores y creencias del mismo. Utilizando a un informante del país anfitrión o un Voluntario del Cuerpo de Paz que conozca bien la cultura local, trate de encontrar al menos cinco expresiones del país anfitrión y luego identifique las creencias culturales detrás de ellas. Puede utilizar proverbios, si usted quiere, pero en muchos casos encontrará que los mismos proverbios existen de una u otra forma en muchas culturas, de tal manera que el valor que revelan es probablemente universal y no específico del país anfitrión.

1. _____

Valor/Creencia:

2. _____

Valor/Creencia:

3. _____

Valor/Creencia:

4. _____

Valor/Creencia:

5. _____

Valor/Creencia:

ACTIVIDAD CON UN INFORMANTE

**2.3 TRECE CATEGORÍAS CULTURALES--
COMPARACION ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS
ESTADOS UNIDOS Y DEL PAÍS ANFITRION**

“Me sorprendió y confundió cuando a la salida de Whittier Hall , el superintendente en persona sostuvo la puerta para que yo pasara. Estuve tan confundido que no pude encontrar las palabras para expresar mi gratitud y casi caigo de rodillas como lo habría hecho ciertamente en casa. Un hombre muy superior, está sosteniéndome la puerta a mí que soy un simple estudiante y un don nadie”.

--Un visitante de Indonesia, Hay una Diferencia de John Fieg y John Blair.

Esta actividad analiza 13 categorías o aspectos de cultura y compara la típica posición estadounidense en estos asuntos con la del país anfitrión. En cada caso, la opinión estadounidense ha sido resumida e ilustrada para usted, adaptándola del libro de varios expertos transculturales entre los que se incluyen Edward Stewart, Milton Bennet, Gary Althen* y varios otros autores de las series “Interact” de la Prensa Transcultural. Su tarea es reunirse con un informante, ya sea ciudadano del país anfitrión o alguien más que conozca bien la cultura. Trate de encontrar la posición del país anfitrión. Si desea, usted puede hacer esta actividad con otro aspirante. Después de haber tomado notas o haber establecido la posición del país anfitrión, trate de juntarse con otro aspirante de su grupo y compare las observaciones.

1. ACTITUD HACIA LA EDAD

Enfatizar la belleza física y la juventud.

Despedir gente mayor para contratar a jóvenes por menos dinero.

Juzgar la valía de un trabajador basándose en la producción, no en la antigüedad.

Punto de vista estadounidense-- El énfasis estadounidense en logros concretos y en “acciones” significa que la edad no es altamente valorada, ya que se logra menos cuando se tiene mayor edad. La edad también afecta porque lo nuevo es usualmente mejor en la cultura estadounidense y los viejos están generalmente fuera de contacto con lo nuevo.

Punto de vista del país anfitrión:

“Para mí, habría solo un lugar a donde ir si no pudiera vivir en mi propio país: los Estados Unidos. Es un país de inmigrantes, hay tanta tolerancia para lo extraño y no familiar. Estados Unidos continúa asombrándome”.

--Milosc Forman

*Basado en los conceptos desarrollados por Edward Steward y Milton Bennet, American Cultural Patterns, Intercultural Press, Yarmouth, ME, 1991; Gary Althen, American Ways, Intercultural Press, Yarmouth, ME, 1981.

2. CONCEPTO DE SUERTE Y DESTINO

Puedes ser cualquier cosa que quieras ser.
Querer es poder.
El sueño americano es ir de la pobreza a la riqueza.

Punto de vista estadounidense: El concepto de la autodeterminación niega mucho de la influencia de la suerte y el destino. Los padres dicen a sus hijos que pueden ser lo que quieran cuando sean grandes. Hay pocas cosas que están dadas en la vida, y la gente tiene poco sentido de los límites externos. La falta de éxito es culpa propia.

Punto de vista del país anfitrión:

3. PUNTO DE VISTA SOBRE LA NATURALEZA HUMANA

Las Cortes consideran a una persona inocente hasta que pruebe lo contrario.
Debería darse a la gente el beneficio de la duda.
Si se les deja a solas, las personas harán lo correcto.
Necesitamos descubrir cómo “se dañó” un malvado asesino.

Punto de vista estadounidense: Se considera que la gente es básica e inherentemente buena. Si alguien hace algo malo, buscamos una explicación del por qué esa persona se volvió mala. Se puede y se debería confiar en la gente. Somos medianamente abiertos a los extraños y deseosos de aceptarlos.

Punto de vista del país anfitrión:

4. ACTITUD HACIA EL CAMBIO

Lo nuevo es mejor.
Siempre se puede encontrar una mejor manera; las cosas siempre pueden mejorar.
Solo porque siempre lo hemos hecho así, no quiere decir que se lo hace bien.

Punto de vista estadounidense: El cambio se considera positivo, probablemente porque los estadounidenses creen en la marcha del progreso y en la búsqueda de la perfección. Las mejoras siempre nos llevarán más cerca de la perfección. Las tradiciones pueden ser una guía, pero no son inherentemente superiores.

Punto de vista del país anfitrión:

5. ACTITUD HACIA LA TOMA DE RIESGOS

Es típico un bajo nivel de ahorros personales.
Siempre se puede volver a empezar.
Quien no se arriesga, no pasa el río.
Un alto nivel de bancarrotas personales es común.

Punto de vista estadounidense: Siempre habrá suficientes oportunidades para ir de un sitio a otro, de tal manera que correr riesgos no involucra un peligro real. Para quien es verdaderamente ambicioso, el fracaso es sólo temporal. La experimentación, el ensayo y el error son maneras importantes de aprender y mejorar los productos o servicios.

Punto de vista del país anfitrión:

6. CONCEPTO DEL SUFRIMIENTO Y EL INFORTUNIO

La gente se apresura a animar a un amigo que está deprimido.
Si no estás feliz, tómate una pastilla o visita un psiquiatra.
Sé feliz.

Punto de vista estadounidense: No tenemos excusa para la infelicidad o el infortunio porque en el fondo tenemos el control de nuestra vida y destino. Si está sufriendo o es infeliz, entonces simplemente haga lo que sea para ser feliz nuevamente. Si está deprimido, es porque eso ha escogido.

Punto de vista del país anfitrión:

7. CONCEPTO DE LA APARIENCIA

Es importante decir la verdad, ser honesto con la gente.
La confrontación es a veces necesaria para depurar el ambiente.
La honestidad es la mejor política.

Punto de vista estadounidense: Las culturas individualistas no dan importancia a guardar las apariencias porque las personas pueden cuidarse por sí mismas. Lo que otras personas piensen no es crucial para sobrevivir o para tener éxito. Podemos decir lo que pensamos sin preocuparnos de herir los sentimientos de otras personas, y apreciamos de igual manera la forma directa de hablar.

Punto de vista del país anfitrión:

“Tienes que ser muy servicial con la gente: “¿Señora puedo tomar su bolso? Puedo hacer esto? El ser tan servicial con la gente me hizo sentir resentido”.

--Muchacho de un supermercado, Working de Studs Terkel

8. FUENTE DE AUTOESTIMA Y AUTOVALÍA

La gente lo juzga por la cantidad de dinero que gana.
En una fiesta, la primera pregunta que se hace es: “¿Qué hace usted?”
Las posesiones materiales son una medida del éxito.

Punto de vista estadounidense: En una cultura individualista, usted es lo que ha logrado, usted crea su propia valía en lugar de recibirla por virtud del nacimiento, posición, antigüedad o longevidad. Su autoestima viene de lo que ha hecho para *ganarse* esa autoestima.

Punto de vista del país anfitrión:

9. CONCEPTO DE IGUALDAD

La gente procura tratar a todos de la misma manera.
Mientras trota, el Presidente pasa por McDonald's y compra su café de la mañana.
La gente se molesta cuando alguien se da aires de grandeza.

Punto de vista estadounidense: Como una fuerte reacción a la estructura de la clase reprimida en Europa, los estadounidenses crearon una cultura virtualmente construida alrededor del igualitarismo: la noción de que nadie es superior a nadie debido a su nacimiento, poder, fama o riqueza. No somos todos los mismos, pero todos tenemos igual valor.

Punto de vista del país anfitrión:

“Bold Talent sacudió su cabeza. Cuán niños eran los estadounidenses con sus bromas y suave calidez. Hombres que ofrecían un apretón de manos a extraños, damas que se sentaban a cenar y conversaban con caballeros que nunca antes habían visto, niños que lanzaban bolas de nieve a los adultos sin importarles su condición. Los extrañará”.

--Bette Bao Lord, Luna de Primavera

10. ACTITUD HACIA LA FORMALIDAD

Es común permitir que alguien se sirva algo del refrigerador.
Está bien llamar por el primer nombre a gente que acaba de conocer.

Es presuntuoso que alguien que tiene un Ph.D., utilice el título de Doctor.

Punto de vista estadounidense: Debido a los fuertes principios de igualdad, los estadounidenses tienden a ser casuales e informales en sus relaciones sociales y profesionales. La informalidad es más necesaria también en una sociedad móvil donde se está conociendo nuevas personas todo el tiempo. No usamos la ceremonia, ni títulos o rango para dirigirnos a los demás.

Punto de vista del país anfitrión:

11. GRADO DE REALISMO

Las cosas mejorarán.

Las cosas malas pasan por una razón.

No puede ser peor.

Línea final de cuentos de hadas: “y vivieron por siempre felices”.

Punto de vista estadounidense: Los estadounidenses son generalmente optimistas en gran parte debido a la noción de que el individuo está en control. No vemos las cosas como son, sino mejor, particularmente si no son tan buenas. Sentimos que es importante ser positivo y que no hay razón para no serlo.

Punto de vista del país anfitrión:

--REFLEXIÓN--

Los comportamientos reflejan valores y visiones del mundo profundamente arraigados.

12. ACTITUD HACIA LA ACCIÓN

Es mejor hacer que hablar.

El profesor despistado, la torre de marfil refleja el anti-intelectualismo.

Ser práctico.

Las artes son un adorno de la vida, no un punto central de ella.

Punto de vista estadounidense: Los individuos sobreviven porque hacen las cosas generalmente por sí mismos. Las palabras son inútiles, no ponen la comida sobre la mesa o un techo sobre la cabeza. Los esfuerzos que no se relacionan directamente con la obtención de resultados concretos, por ejemplo, las artes, son menos valorados. Se favorece lo práctico y pragmático sobre lo hermoso e inspirador.

Punto de vista del país anfitrión:

13. VISIÓN DEL MUNDO NATURAL

Construir represas para controlar ríos.

Bombardear las nubes para producir lluvia.

Levantar edificios a prueba de terremotos.

Gastar billones anualmente para predecir el clima.

Punto de vista estadounidense: El mundo natural es un tipo de mecanismo o máquina que puede ser estudiada y conocida y cuyas funciones pueden ser pronosticadas, manipuladas y finalmente controladas. No hay nada por qué temer.

Punto de vista del país anfitrión:

2.4 PENSAR EN MI TRABAJO

En el ejercicio previo, usted descubrió un sinnúmero de diferencias en la manera en que los estadounidenses y las personas del país anfitrión ven ciertos tópicos claves. Estas diferencias están destinadas a aparecer una y otra vez a medida que usted realice su trabajo en el Cuerpo de Paz. A continuación se presentan cinco categorías del ejercicio previo, con ejemplos que contienen problemas típicos relacionados con el trabajo. Lea cada incidente y anote lo que usted haría.

1. ACTITUD HACIA LA EDAD

El énfasis que ponen los estadounidenses en los logros y en la acción significa que no se debe temer ni respetar la edad. Cuando la persona es mayor, puede hacer menos y su contribución es menor a la sociedad. La edad también es un problema porque lo nuevo es usualmente mejor en la cultura estadounidense, y las personas mayores están generalmente fuera de contacto con lo nuevo.

Suponga que usted es un técnico experto en rotación de cultivos asignado a una cooperativa de agricultores de la comunidad. Usted descubre que no le consultan ni le prestan mayor atención porque creen que usted es muy joven para saber lo que está haciendo.

Mi respuesta: _____

2. ACTITUD HACIA EL CAMBIO

El cambio es considerado positivo, probablemente porque los estadounidenses creen en la marcha del progreso y en la perfectibilidad del hombre. Las mejoras nos acercarán a la perfección. Las tradiciones pueden ser una guía, pero no son intrínsecamente superiores.

Usted quiere proponer una nueva técnica de enseñanza a sus colegas. Es una manera más rápida y eficiente de presentar ciertos conceptos. Cuando los aborda, ellos responden “esta es la manera en que siempre nos han enseñado”. Usted dice: “Pero ésta es más rápida y más eficiente”. Ellos responden: “Sin duda”.

Mi respuesta: _____

“Los estadounidenses ignoran la historia... El mito nacional es la creatividad y el progreso... Crean en el futuro como si fuera una religión; creen que no hay nada que no puedan lograr, que las soluciones a los problemas esperan en algún lugar, como las novias”.

--Frances Fitzgerald, Fire in the Lake

3. CONCEPTO DE LA IGUALDAD

Como una fuerte reacción a la estructura represiva de Europa, los estadounidenses crearon una cultura construida alrededor del igualitarismo. La noción de que nadie es intrínsecamente superior a nadie por nacimiento, poder, fama o riqueza. No somos todos los mismos, pero tenemos todos igual valor.

El clima se ha enfriado los últimos días y usted se siente mal por el muchacho que siempre está a la entrada del edificio. No parece tener ropa abrigada y se acurruca sobre el fuego del carbón para mantenerse abrigado. Usted se acerca a su jefe y le pregunta si usted puede decirle al muchacho que entre al corredor que está lejos del frío. El responde: “ciertamente que no, este edificio es para profesores no para muchachos.”

Mi respuesta: _____

4. ACTITUD HACIA LA TOMA DE RIESGOS

Siempre habrá suficientes oportunidades para viajar, así que correr riesgos no involucra ningún peligro real. Para aquel que es verdaderamente ambicioso, el fracaso es sólo temporal. La experimentación, el ensayo y el error son maneras importantes de aprender y mejorar un producto o servicio.

Usted quiere probar una nueva manera de filtrar el agua para beber en la comunidad. El ingeniero ambientalista le pregunta si la técnica ha sido probada en algún otro lugar del país, usted responde: “no”. El replica: “¿qué pasa si fracasa?” Usted le dice: “entonces volvemos a la manera anterior”. El replica: “y ¿qué pasa con mi trabajo?”.

Mi respuesta: _____

-- REFLEXIÓN--

Las diferencias culturales están destinadas a aparecer en las relaciones de trabajo.

5. VISION DEL MUNDO NATURAL

El mundo natural es un tipo de mecanismo o máquina que puede ser estudiado y conocido y cuyas reacciones pueden predecirse, manipularse y por último controlarse. No hay nada por qué temer.

Los libros necesitan ordenarse ahora para que lleguen a tiempo para el inicio de clases en el otoño. Usted va donde la directora de la biblioteca para hacer su pedido y ella le pregunta que cómo sabe cuántos estudiantes va a tener. Usted no sabe por supuesto, pero hace un cálculo basándose en el tamaño de la clase anterior. “Es mejor esperar”, le dice ella, “de tal manera que no perdamos dinero comprando libros adicionales”. Usted sabe que si no ordena ahora, tendrá que enseñar por varias semanas sin los libros, mientras espera que lleguen.

Mi respuesta:

“Pero los bomberos, uno realmente ve que los bomberos producen. Yo solía trabajar en un banco. Usted sabe, es sólo papeles, no es real. De nueve a cinco y es solo eso....viendo números. Pero ahora puedo mirar atrás y decir “yo ayudé a apagar el fuego. Ayudé a salvar a alguien”. Es algo que hice en esta tierra”.

--Tom Patrick, bombero, Working de Studs Terkel

2.5 FUENTES DE LA CULTURA ESTADOUNIDENSE

En este ejercicio, usted reexamina algunos de los valores estadounidenses que ha identificado hasta aquí, tratando de comprender de dónde vienen. Si bien es útil reconocer *qué* es un valor estadounidense y creer en él, es también útil conocer *por qué* ellos creen lo que creen para entender que nuestros valores y creencias son el resultado de nuestra experiencia nacional. Una vez que usted comprenda este hecho acerca de la cultura de su propio país, usted puede empezar a apreciarla también como una realidad del país anfitrión.

A continuación hay cuatro rasgos determinantes de la gente que vino a los Estados Unidos, seguidos por una lista numerada de rasgos estadounidenses, muchos de los cuales usted ha encontrado antes de este capítulo. En el espacio que sigue ponga el número del rasgo que usted cree que es la fuente probable o la razón. Se da un ejemplo de la lista de rasgos para cada uno (por favor, note que estos rasgos describen a la gente que originalmente se estableció en los Estados Unidos y pueden que no describan a muchos estadounidenses actuales).

RASGO DETERMINANTE

PROTESTANTISMO—

Una fuerte ética de trabajo –el trabajo es intrínsecamente bueno—y la noción de la predestinación, que la salvación es aparente a través del éxito mundano.

7. El culto a la celebridad; biografías de los ricos y famosos.

GEOGRAFIA ESTADOUNIDENSE

La frontera, recursos ilimitados y oportunidad, aislamiento, población dispersa, distancia de Europa.

1. Sentido limitado de fatalismo, de aceptar las cosas como son.

ESCAPE DE LA REPRESIÓN

Escape de la represión religiosa y económica y de un sistema rígido de clases y estratificación social.

2. Tolerancia a las diferencias.

LA NATURALEZA DEL INMIGRANTE ESTADOUNIDENSE—

Fuera de la corriente común en el país de origen, insatisfecho con la vida, deseoso de correr riesgos, aventurero.

8. Poco temor al fracaso.

“El final feliz es nuestra creencia nacional”.

--Mary McCarthy

CARACTERÍSTICAS

1. Sentido limitado del fatalismo, de aceptar las cosas tal como son.
2. Tolerancia a las diferencias.
3. Históricamente con un nivel bajo de ahorros.
4. Autodependencia.
5. Un presidente, no un rey.
6. Informalidad: “Llámame Bob”.
7. El culto a las celebridades, biografías de los ricos y famosos.
8. Poco temor al fracaso.
9. Límites modestos de inmigración.
10. Aceptación a la crítica y no estar de acuerdo con el jefe o figura autoritaria.
11. Énfasis en los logros.
12. Comprobación y equilibrio en la Constitución de EE.UU.
13. Identificación con el trabajo o tarea.
14. Idea de una segunda oportunidad, de empezar de nuevo.
15. Supervisión mínima de los jefes.
16. Igualitarismo.
17. Virtud de cambio, de novedad.
18. Síndrome de la pobreza a la riqueza: realización del hombre y la mujer por esfuerzos propios.
19. Desperdicio: la sociedad desechable ; poca conservación de recursos.
20. Cambios frecuentes de trabajo y carrera.
21. Autos grandes, casas grandes, centros comerciales grandes.
22. Deseo de ser su propio jefe, autoempleado.
23. Optimismo.
24. Sociedad móvil; la gente se muda con frecuencia.

--REFLEXIÓN—

Muchos rasgos estadounidenses son el resultado directo de nuestra geografía o de la naturaleza de los inmigrantes que se establecieron inicialmente en nuestro país.

2.6 ¿CÓMO VEN A LOS ESTADOUNIDENSES QUIENES NO LO SON?

PRIMERA PARTE

Esta actividad tiene dos partes. En esta primera parte, usted verá qué impresión causan los estadounidenses a la gente de otras culturas. El saber cómo nos miran puede ser útil para comprender por qué los extranjeros a veces reaccionan como lo hacen.

La revista *Newsweek* publicó la siguiente lista de cualidades que se atribuyen a la gente de seis países –Brasil, Francia, Gran Bretaña, Japón, Méjico y Alemania—y les pidió que escogieran aquellas que más se asocian con los estadounidenses y aquellas que menos se asocian.

¿Cuáles cree usted que fueron las cuatro cualidades que más se asociaron con los estadounidenses?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

¿Cuáles cree usted que fueron la cuatro cualidades que menos se asociaron con los estadounidenses?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

CUALIDADES

Decidido
Industrioso
Sofisticado
Codicioso
Perezoso

Energético
Sexy
Inteligente
Nacionalista
Rudo

Honesto
Autocomplaciente
Amigable
Inventivo

(los resultados de la encuesta aparecen en las páginas finales)

ACTIVIDAD CON UN INFORMANTE

SEGUNDA PARTE

En la segunda parte de esta actividad, usted necesita reunirse con una persona del país anfitrión (HCN) o con un Voluntario del Cuerpo de Paz (PCV) que actúe como ciudadano del país anfitrión y preguntarle a esta persona qué cualidades de la Primera Parte asocia más con los estadounidenses y cuáles menos. Escriba las preguntas en los espacios que se proporciona a continuación. Luego pregunte a su informante por qué seleccionó esas cualidades particulares.

¿Qué cualidades usted asocia más con los estadounidenses?

1. -----
2. -----
3. -----

¿Qué cualidades usted asocia menos con los estadounidenses?

1. -----
2. -----
3. -----

--REFLEXIÓN--

Los ciudadanos del país anfitrión pueden tener un sinnúmero de ideas preconcebidas acerca de los estadounidenses.

2.7 APRENDER SOBRE DE LOS ESTADOS UNIDOS

Vivir en otra cultura le puede hacer más consciente de su propia cultura. En el espacio de abajo, nombre dos o tres características de la vida estadounidense o de los estadounidenses en general que usted no había notado antes de venir acá. ¿Cómo llegó a estas conclusiones?

2.8 ¿AHORA QUÉ?-- **INCIDENTES CRÍTICOS DE DIVERSIDAD**

Los Aspirantes y los Voluntarios provenientes de poblaciones minoritarias o distintas en los Estados Unidos se enfrentan, a menudo, con problemas especiales en el Cuerpo de Paz. Algunos de estos problemas se ilustran en los incidentes que se presentan a continuación. Luego de leer cada incidente, describa lo que usted haría si tuviese esa experiencia o lo que aconsejaría a alguien que usted conoce y pidiera su ayuda si le sucediera lo mismo.

VENGA CON NOSOTROS

Usted es un firme cristiano cuyas creencias religiosas son una parte esencial de su identidad. Usted ha sido enviado a un país con una tradición religiosa totalmente diferente. Recientemente, algunos de sus amigos más cercanos en el trabajo le han estado presionando para que asista a uno de sus servicios religiosos y pidiéndole si quiere aprender más acerca de la religión de ellos. Usted de manera muy cortés ha declinado la invitación y realmente se sentiría incómodo asistiendo a uno de esos servicios. Ahora, una de esas personas, su contraparte en el trabajo, le dice que cree que usted tiene prejuicios contra su religión. ¿Qué haría o diría usted?

¿NO ES USTED NORMAL?

Usted es un Voluntario homosexual que está trabajando en un país conocido como homofóbico en donde los jóvenes solteros regularmente utilizan los servicios de prostitutas. Por algún tiempo, sus colegas masculinos del trabajo le han estado presionando para que se “divierta” con ellos en sus salidas de los viernes por la noche, pero usted ha declinado. Ahora uno de ellos le ha preguntado si usted es “normal”. ¿Qué hace o dice usted?

“Ser un afroamericano en Africa tiene sus frustraciones y sus recompensas. Ha sido un desafío para definir mi identidad como una persona de ascendencia africana y de ascendencia estadounidense. He tenido que hacer las paces conmigo mismo y con muchos problemas personales como mi blancura a los ojos de los africanos y ante mis propios ojos”.

--PCV Africa Occidental

HABLANTE NATIVO

Usted es un Voluntario con antecedentes hispanos cuya familia es estadounidense de tercera generación. Usted no habla español y tiene un acento estadounidense normal. Usted enseña inglés en un colegio de su país anfitrión. Después de haber estado un mes en el sitio de trabajo, algunos de sus estudiantes se quejan al rector porque quieren un profesor diferente, alguien que tenga el inglés como idioma nativo. ¿Qué dice o hace usted?

AYUDA

Usted es un Voluntario ciego. Es un individuo autosuficiente y valora su independencia. Se ha adaptado muy bien en el sitio, pero está preocupado por toda la “ayuda” que está recibiendo de sus amigos y de sus colegas del país anfitrión. Aparentemente muchos ciudadanos del país anfitrión consideran que la gente con impedimentos físicos es incapaz de funcionar sin una considerable ayuda de aquellos que los rodean. En el trabajo y afuera con el público, usted recibe ayuda para hacer todo tipo de cosas que es capaz de hacer por usted mismo. Si bien usted aprecia la preocupación de la gente, está frustrado porque es el foco de tanta atención y ayuda. ¿Qué puede decir o hacer para cambiar esta dinámica?

DUDA

Usted es un afroamericano que está trabajando en un país donde son tradicionales los prejuicios contra la gente negra. En una universidad de entrenamiento para profesores, usted nota que los estudiantes que le han asignado parecen no respetarlo. Un día, mientras está explicando un concepto, uno de los estudiantes levanta su mano y le pregunta: “¿Se le permite a la gente negra ir a la universidad en los Estados Unidos?” ¿Qué dice usted?

TRABAJO MANUAL

Usted es un Voluntario mayor en excelente condición física. Trabaja como gerente de un proyecto en un sitio de construcción de una escuela. A usted no le impresiona de manera especial el trabajo de algunos de sus subcontratistas, especialmente de los carpinteros, y en varias ocasiones ha tratado de mostrarles cómo hacer mejor su trabajo. Pero cada vez que usted trata de subir al edificio o hacer trabajos manuales, su asistente se interpone y dice que no es apropiado para usted, que es un hombre mayor y el jefe del proyecto, hacer trabajo manual extenuante. Dice que perderá el respeto de los verdaderos trabajadores manuales si continúa haciendo este trabajo. ¿Y ahora qué?

SU PROPIA HISTORIA

Usted puede haber sufrido ya su propio incidente crítico en el país. Reflexione y anote cualquier lección que le dejó o el consejo que usted daría a alguien que tenga la misma experiencia.

“Ellos tenían demasiada energía, aún para los estadounidenses”.

--John LeCarre

(Breves notas sobre estos incidentes aparecen en las páginas finales)

2.9 SOBRE SER DIFERENTE

Sin importar sus antecedentes, usted no es como los ciudadanos del país en donde trabaja. Todos nosotros hemos estado en situaciones donde nos hemos sentido diferentes y hemos tenido que ajustar nuestro comportamiento de acuerdo al nuevo ambiente. Piense en cómo usted se comportaba o hablaba en tales ocasiones y escriba sus observaciones aquí.

“El estadounidense parece muy explícito, quiere un “Sí” o un “No”. Si alguien trata de hablar de manera figurada, el estadounidense se confunde”.

--Ciudadano de Etiopia, There is a Difference de John Fieg y John Blair

2.10 CONSEJO DE DESPEDIDA

A medida que analiza lo que ha aprendido o ha recordado de los Estados Unidos en este capítulo, ¿qué sobresale? Supóngase que está en el aeropuerto un día y se encuentra con un amigo del país anfitrión que está por viajar por dos años a los Estados Unidos. Su amigo le dice: “dime algo acerca de los Estados Unidos”. Tiene tiempo para identificar tres puntos acerca de su cultura. ¿Qué le diría a su amigo? (siéntase libre de dibujar sus ideas si así lo quiere). Cuando usted haya terminado, muestre su lista o dibujos por lo menos a otro miembro de su grupo y compare sus respuestas.

1.

2.

3.

ENTREVISTA A UN VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ (PCV)

Amigo: ¿Hubo alguna verdadera sorpresa?

PCV: No realmente. Quiero decir, uno no está preparado para cada pequeña cosa, para todas las particularidades. Pero sabe que la gente va a ser diferente, de tal manera que uno espera eso. Uno puede no conocer todo lo que le va a sorprender, pero sí sabe que lo van a sorprender cuando va a una nueva cultura.

Amigo: ¿Cómo reaccionó ante usted la gente del país anfitrión?

PCV: Es gracioso que lo pregunte, porque *fue* sorprendente.

Amigo: ¿Qué quiere decir?

PCV: Bueno, nosotros pensamos que estábamos preparados para ello, pero no lo estuvimos. Después de todo, si uno sabe que esas personas no son como usted, entonces, por supuesto uno no es como ellos. Pero tuvimos problemas a veces para creer que les parecíamos extraños. No tiene sentido, ¿verdad?

Amigo: De modo que ¿es fácil aceptar que otras personas pueden ser extrañas pero es duro creer que uno puede serlo?

PCV: Por lo menos eso es lo que yo experimenté.

Amigo: Me pregunto por qué.

PCV: Creo que tiene que ver con el hecho de que mientras *uno* está realmente experimentando la extrañeza de ellos, *ellos* están experimentando la de uno. Uno nunca se considera a sí mismo realmente extraño, por supuesto, de tal manera que no parece real. Uno sabe que así debe ser, pero tiene que aceptar la palabra de ellos.

Amigo: ¿Así que usted cree que los Voluntarios viajan por el mundo sin estar bastante convencidos de que las personas locales no siempre les comprenden?

PCV: Si usted escucha algunas de las quejas de los Voluntarios, creo que eso está en el fondo de la mayoría de ellas.

“En Inglaterra, si algo sale mal, por decir, si uno encuentra una mofeta en el jardín, se escribe al abogado de la familia quien procede a tomar las medidas apropiadas. Mientras que en Estados Unidos, uno llama a los bomberos. Cada respuesta satisface una necesidad característica: en el inglés, el amor al orden y a los procedimientos legales, y aquí en Estados Unidos, lo que a uno le gusta es algo ágil y rápido.

---A.N. Whitehead

ESTIMADO TODD - ANÁLISIS

Ahora que usted ha completado este capítulo, lea nuevamente la carta de Jan a Todd y anote cualquier ejemplo de actitudes o valores típicos estadounidenses. Luego continúe con la lectura que sigue a continuación:

Párrafos 1 y 2

El inicio de la carta de Jan es alentador. Tiene perspectivas sobre sí misma y lo que puede conseguir en el país. Incluso, más alentador, tiene buen sentido del humor y es capaz de reírse de sí misma.

Párrafo 3

Los comentarios de Jan, acerca de mejorar, reflejan una suposición estadounidense básica: que las cosas siempre pueden mejorar. Algunas culturas pueden no ser tan optimistas. Si bien ella está en lo correcto en cuanto a obtener la confianza antes de esperar que alguien le escuche, puede tomar algo más que “entrenamiento y experiencia en el campo” para impresionar a la gente. Lo que también establece la credibilidad en muchas culturas son la edad, el género, a quien conoce y lo que la gente importante piensa de usted o de sus ideas. Jan puede también estar fuera de enfoque cuando dice que la gente es bien intencionada y debería tener el beneficio de la duda. No todas las culturas creen que la naturaleza humana es básicamente buena o que puede confiarse automáticamente en la gente, algunas culturas piensan justamente lo contrario.

Párrafo 4 y 5

La creencia de Jan de que ella será capaz de sobreponerse a los obstáculos, refleja su optimismo básico. No hay nada malo con el optimismo, pero no siempre refleja la realidad, ni las personas de otras culturas creen que todo lo que uno tiene que hacer es poner la mente en algo para que eso suceda. La historia de Jan es igualmente ilustrativa. Demuestra que una persona no siempre tiene que tomar un “no” por respuesta, pero ella puede no estar consciente de todo lo que estaba pasando en este incidente. Es completamente posible que la gente que maneja el centro de entrenamiento sepa muy bien que los comerciantes venderían a cualquiera –¿que comerciante no lo haría?– y que la

verdadera razón por la que desanimaron a Jan y a sus amigos fue porque ellos mismos querían comprar la mercadería, obtener una pequeña ganancia y ser leales con la gente que conocen. No fue necesariamente incorrecto que Jan persistiera, pero al seguir el ejemplo de Jan, es decir salirse del sistema y hacer lo “que nunca antes se había hecho”, uno normalmente está corriendo un riesgo. Usualmente las cosas se hacen de la manera que se hacen *por una razón*, y uno probablemente debería conocer la razón antes de proceder. En este caso, la razón no era tan importante y Jan probablemente no hizo ningún daño. Pero, imagínese si ella estuviera en su sitio de trabajo e hiciera algo similar, enemistando como consecuencia a un importante personaje local.

Párrafo 6

“Una actitud positiva” es el optimismo de Jan que nuevamente aparece. Algunas culturas dirían que es mejor tener una actitud realista.

ANOTACIÓN 2 EN EL DIARIO

En este capítulo usted ha tenido la oportunidad de reflexionar y analizar sobre algunas diferencias entre los estadounidenses y los ciudadanos del país anfitrión. ¿Cómo le ha ayudado este proceso para comprender o explicar cualquier cosa que ha visto o que le han sucedido hasta ahora en el país? ¿Le sorprendió algo que aprendió? ¿Tiene interrogantes que quisiera explorar más a profundidad?

“Descansando y murmurando bajo un árbol, los ayudantes médicos a veces rehusaban dar tratamientos y decían que la “clínica estaba cerrada por limpieza”. Era mentira, nunca se limpió esa miserable clínica de paredes de adobe. Pero habiendo sido nombrados por parientes, los ayudantes sabían que no querían hacer ningún trabajo para mantenerse en sus empleos”.

--PCV Senegal

II.2 OBLIGACIONES PERSONALES Y OBLIGACIONES DE LA SOCIEDAD-- UNIVERSALISMO Y PARTICULARISMO

Como se sugiere en la actividad anterior, la gente lucha por tratar de equilibrar las obligaciones con la familia, los amigos y los colegas por un lado y con el resto de la sociedad por el otro. En los casos donde estas obligaciones se contraponen, la gente de culturas diferentes a menudo se ubican en lados diferentes de esta dicotomía.

El ejercicio que se presenta a continuación le ayudará a definir los dos lados de esta dimensión de la experiencia humana –universalismo y particularismo. Ninguna cultura es exclusivamente universalista o particularista. Pero, las culturas sí tienden a ser *más* lo uno que lo otro, y si bien las actitudes de los individuos de una cierta cultura varían, el enfoque aquí está en la cultura como un todo. A continuación se presenta una breve descripción de los dos polos.

Universalismo

Ciertos absolutos se aplican a todo lo ancho, independientemente de las circunstancias o de las situaciones particulares. Siempre que sea posible, usted debería tratar de aplicar las mismas reglas a todos en situaciones parecidas. Ser justo es tratar a todos por igual y no hacer excepciones con la familia, amigos o miembros de su grupo íntimo. Siempre que sea posible, usted debe dejar de lado sus sentimientos personales y mirar la situación objetivamente. Si bien la vida no es necesariamente justa, la podemos hacer más justa tratando a la gente de la misma manera.

Particularismo—

La manera de comportarse en una determinada situación depende de las circunstancias. Usted trata a la familia, amigos y a su grupo íntimo de la mejor manera posible y deja al resto del mundo que se cuide por sí mismo. Los miembros de los demás grupos íntimos los protegerán. No puede haber absolutos porque todo depende de con quien está usted tratando. Nadie espera que la vida sea justa. Siempre se harán excepciones para ciertas personas.

En el siguiente ejercicio, haga un círculo sobre los comentarios que no pertenezcan al grupo, ya sea porque reflejan una actitud universalista y todas las demás son particularistas, o viceversa:

1. La objetividad, es decir no dejar que los sentimientos personales le afecten en la toma de decisiones, es posible y deseable.
2. Un trato es un trato, pase lo que pase.
3. Hay que torcer los principios de vez en cuando.
4. La ley es la ley.

1. Uno no compromete los principios.
2. Los amigos esperan un trato preferencial.
3. La subjetividad es la regla.
4. La lógica del corazón es lo que cuenta.

1. La gente tiende a contratar amigos y asociados.
2. La consistencia es deseable y posible.
3. La lógica intelectual es importante.
4. Las excepciones a la regla deben minimizarse.

1. Los amigos protegen a los amigos.
2. La vida es ordenada, no desordenada.
3. No son necesarios los contratos por escrito.
4. Esta actitud es más consistente con el colectivismo.

1. La ética situacional es la norma.
2. Un trato es un trato, hasta que las circunstancias cambien.
3. Los tratos se hacen en base a las relaciones personales.
4. La justicia es ciega.

(Las sugerencias de respuestas aparecen en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

Las culturas difieren en la manera cómo distinguen las obligaciones para con los miembros del grupo y las obligaciones para con los de afuera.

ERNIE

Ernie, Harry, Gordon y yo fuimos juntos al trabajo por años durante la década de los 80. Nos enteramos que Ernie hablaba checo antes de hablar inglés, pero que nunca había salido de los Estados Unidos. El, su hermano y hermana crecieron con la familia Valach de habla checa en Montana. Su padre había emigrado a los Estados Unidos en 1910.

Cuando me enteré que el Cuerpo de Paz me estaba enviando a donde era entonces Checoslovaquia, llamé emocionado a Ernie. Me proporcionó una lista de sus primos hermanos checos que nunca había conocido y con los que nunca había hablado y el nombre de la villa donde su padre nació en 1892.

Fui a esa villa, un fresco y soleado día de verano. Cuando me bajé del bus divisé el ayuntamiento. En checo, expliqué a la mujer de ojos grandes que parecía muy competente y a un joven en *jeans*, que tenía un amigo en Oregon cuyo padre nació en Rostin y que había salido para Estados Unidos siendo muy joven. Tímidamente añadí que estaba buscando al primo de mi amigo llamado Antonin.

Resultó ser que el hombre con pantalones *jeans* era el alcalde y conocía al primo Antonin y a todos en el pueblo. Fuimos a la cabaña de la familia en las afueras de la villa. La familia estaba un poco sorprendida de ver al alcalde –y aún más sorprendida cuando les expliqué que yo era de Oregon y que conocía a Ernie.

Literalmente todos ellos me sujetaron, frotaron mis brazos, se secaron las lágrimas de sus ojos y me empujaron dentro de la cabaña donde el padre de Ernie nació. Había planeado pasar dos horas en Rostin, lo que resultó ser imposible. De alguna manera diseminaron la noticia de que yo estaba allí y desde las 11 de la mañana de ese día hasta el medio día siguiente, vi a primos de cuatro ciudades y a un buen número de sobrinas, sobrinas nietas, sobrinos y sobrinos nietos de Ernie. La esposa de Antonin me dio un hermoso mantel de encaje que había hecho. Le dije que le llevaría a la familia de Ernie. Ella me dijo “no, es para ti, ellos tendrán el suyo cuando vengan”.

--PCV República Checa

II.3 CALIFÍQUESE USTED MISMO-- UNIVERSALISTA O PARTICULARISTA

Una vez que se ha familiarizado con los dos polos de este concepto en el ejercicio previo, ahora tiene la oportunidad de pensar en su propio compartamiento dentro del contexto de esta importante dimensión cultural. Antes de seguir más adelante, tómese un momento para decidir si usted se considera más universalista o particularista.

A continuación hay una serie de comentarios en pares (a y b). Haga un círculo en los que mejor describan la acción que usted tomaría o la manera en que usted siente acerca de un tópico en particular. Por favor, escoja solo una respuesta, aún si cree que las dos son correctas. Trate de ser lo más honesto posible y conteste rápidamente sin pensar mucho.

1a. Al contratar a alguien, quiero saber sobre sus destrezas técnicas y sus antecedentes educativos y profesionales.

1b. Al contratar, quiero saber sobre su familia y los amigos que puedan responder por esa persona.

2a. En la sociedad, debemos ayudar a quienes más necesitan.

2b. En la sociedad, debemos ayudar a los que más necesitan dentro de quienes dependen de nosotros.

3a. No hay absolutos en la vida, uno siempre tiene que mirar la situación particular.

3b. Hay ciertos absolutos que se aplican a todos por igual.

4a. Yo me resentiría mucho si mi vecino, que es policía, me pusiera una boleta por ir a mucha velocidad.

4b. Yo no esperaría que mi vecino, el policía, arriesgase su trabajo por no darme una boleta por ir a alta velocidad.

5a. Las Cortes deberían mediar en los conflictos.

5b. La gente debería resolver sus propios conflictos. Es vergonzoso tener que ir a la Corte.

6a. En general se puede confiar en la gente.

6b. Se puede confiar absolutamente en mis asociados más cercanos, todos los demás son automáticamente sospechosos.

7a. Las evaluaciones de desempeño no deberían tomar en cuenta las relaciones personales.

7b. Las evaluaciones de desempeño inevitablemente toman en cuenta las relaciones personales.

8a. A menudo uno tiene que hacer excepciones para la gente debido a circunstancias.

8b. Las excepciones deberían ser muy raras, de otra manera se abren las compuertas.

9a. Los contratos no son necesarios entre amigos.

9b. Los contratos garantizan que los amigos continúen siendo amigos.

10a. Lo que es ético en una situación depende de con quién uno está tratando.

10b. La ética es la ética y no importa con quien uno está tratando.

Ahora que ha hecho su selección, pase a las páginas finales para ver los resultados y luego calcule si usted resultó ser más universalista o particularista. ¿Es su calificación consistente con el concepto que tiene de usted mismo?

--REFLEXIÓN--

La relación entre ética individual y social está influenciada por la cultura.

II.4 PENSÁNDOLO BIEN

Mire nuevamente los comentarios y las características de los ejercicios anteriores. ¿Puede usted ver en la cultura del país anfitrión algún ejemplo o “prueba” de tendencias universalistas o particularistas?

¿Cuáles rasgos de cada enfoque le gustan o está de acuerdo?

¿Cuáles rasgos de cada enfoque no le gustan o no está de acuerdo?

CAPITULO TRES

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

“Cada país tiene su propia manera de decir las cosas. Lo importante es lo que está detrás de las palabras”.

--Freya Stark, The Journey's Echo

La comunicación, es decir el envío y recepción de mensajes, es una parte integral de la cultura. Edward Hall, connotado intelectual, mantiene que la cultura es comunicación. Lo que quiere decir es que la cultura es un ingrediente importante en todo comportamiento, y debido a eso se manifiestan diversos comportamientos en un mismo tipo de comunicación. Además, es difícil decidir donde termina uno y empieza el otro. De cualquier manera, sean o no sean uno solo, la cultura y la comunicación ciertamente van de la mano.

En el contexto transcultural, la comunicación es más complicada. Es casi imposible enviar un mensaje sin algún contenido cultural, ya sea a través de las palabras mismas, en la manera en que se dicen, o en los gestos que las acompañan. Aún si fuera posible *enviar* un mensaje sin contenido cultural, no es posible recibirlo sin pasarlo por el filtro del propio acondicionamiento cultural. Lo cual significa que las personas del país anfitrión pueden no interpretar todo lo que usted dice de la manera como usted quiere y viceversa.

Los problemas de comunicación, especialmente los malos entendidos y las malas interpretaciones, son una de las frustraciones más comunes que experimentan los Voluntarios del Cuerpo de Paz. En este capítulo, usted examinará su propio estilo de comunicación y luego lo comparará con el del país anfitrión. Este proceso deberá subrayar algunos de los probables desafíos que les esperan.

3.1 ESTIMADO GAVIN

“Las espigas inmaduras del arroz se yerguen erectas, mientras las estacas maduras, cargadas de granos, se inclinan”.

--Proverbio Cambodiano

Jan ha terminado su entrenamiento y está establecida en su lugar de trabajo. En esta carta a su amigo Gavin, Voluntario del Cuerpo de Paz, Jan hace un recuento de la experiencia que tuvo recientemente negociando el alquiler de su vivienda. A medida que ella relata su encuentro con el dueño de casa, aplica por lo menos cinco técnicas comunes de comunicación indirecta. Veamos si usted puede encontrarlas.

Estimado Gavin:

1. ¿Cómo están las cosas allá en el Este? He escuchado tanto acerca de esa parte del país que he decidido ir y comprobarlo por mí misma, tal vez en año nuevo. ¿Estarás ahí en Enero?

2. Establecerme aquí ha sido una odisea tal como yo, más o menos, lo esperaba. Algunas partes del proceso se han desarrollado tranquilamente, otras todavía no se han dado. El aspecto más curioso de todo, fue tratar de alquilar una habitación. Tuve una conversación de lo más sorprendente con el dueño de casa. Fue el tipo de incidente transcultural del que nos hablan en el entrenamiento, en el cual estás pensando una cosa y la otra persona piensa otra totalmente diferente.

3. De todas maneras, encontré una habitación que me gustó, en una casa lo suficientemente agradable y me reuní con el dueño para discutir las condiciones y el precio. El único problema que tuvimos que resolver fue el poder usar o no el ático para guardar algunas de mis cosas, ya que mi habitación no tenía ningún espacio adicional. Le pregunté si estaba bien y me dijo: “sí, si usted quiere”. Entonces empezó a contarme una historia, cuyo sentido no he logrado descubrir, acerca de cómo, en su cultura, el objetivo de la vida es ser capaz de reconocer que tener apegos terrenales es

insensato y ser capaz de despojarse de las posesiones materiales a medida que se envejece, porque esas cosas no nos dejan ver lo más importante y finalmente nos impiden entender el sentido de la vida. Estoy segura de que tiene razón; sin embargo, lo único que yo quería era alquilar una habitación.

4. *Luego pasamos al problema de la comida, es decir si yo podía o no comer con la familia, o si debía hacer otro tipo de arreglos. A manera de “respuesta” empezó a hablar de cuán cercana estaba su casa a mi trabajo, lo cual era muy conveniente para mí, así que no hemos resuelto el asunto de la comida aún.*

5. *A continuación vino el momento de hablar acerca del precio. Cuando le pregunté cuánto costaba, se sonrojó y dijo que no tenía ni idea. “¿Por qué no sugiere usted un precio?” me dijo. Se cuál es la tarifa en esta ciudad, así que le dije 200. “Eso está bien” dijo. “¿No lo cree?” le dije y pensé que estaba bien. Le pregunté si tenía que firmar algo y cuándo podía trasladarme. Me dijo que no era necesario firmar un contrato y luego me preguntó si estaba segura de aceptar el precio. Le dije que sí.*

6. *El pareció desconcertado y me preguntó si creía que la habitación tenía suficiente espacio para todas mis cosas. “Los estadounidenses tienen tantas cosas bonitas y útiles”, me dijo. Le dije que mientras pueda guardar algunas cosas en el ático, como acordó conmigo, estaría bien. “Ah sí,” dijo. “Mi pobre y pequeño ático; y todas sus hermosas cosas; y tan poco dinero que me está pagando.”*

Y ahí estábamos de regreso a fojas uno.

Es mucho más divertido volverlo a contar, te lo aseguro, pero todo terminó bien casi una hora más tarde, cuando finalmente llegamos a un acuerdo y a entendernos el uno al otro.

Quisiera escribirte más pero mi vela ya se acaba (tenemos otra vez un corte de energía) y la madrugada llega temprano acá. Te deseo todo lo mejor, y escíbeme inmediatamente.

Jan

3.2 ESTILOS DE COMUNICACIÓN— DIRECTO O INDIRECTO

Los interculturalistas han identificado numerosas diferencias en los estilos de comunicación de una cultura a otra. Las distinciones más importantes y más estudiadas son las dicotomías entre: comunicación indirecta o directa, de alto o bajo contexto, las cuales se describen a continuación:

Indirecto/alto contexto—

El contexto se refiere a la cantidad de comprensión innata, y en gran parte inconsciente, que se espera que una persona lleve consigo a un ambiente particular de comunicación. En las culturas con alto contexto, como Tailandia, que tienden a ser homogéneas y colectivistas, las personas acarrean con ellas nociones altamente desarrolladas y refinadas de cómo la mayoría de las relaciones deben progresar; de cómo ellos y las otras personas deben comportarse en una situación particular. Debido a que en culturas de alto contexto la gente ya se conoce y comprende bastante bien, han evolucionado hacia un estilo de comunicación más indirecta. Tienen menos necesidad de ser explícitos y para transmitir el significado se apoyan menos en las palabras, especialmente en el sentido *literal* de la palabra hablada y más en la comunicación no verbal. La gente a menudo transmite el significado o envía mensajes manipulando el contexto. Debido a que estas culturas tienden a ser colectivistas, la gente trabaja muy unida y sabe lo que todo el mundo sabe. El objetivo primordial del intercambio de la comunicación es mantener la armonía y guardar las apariencias.

Directo/bajo contexto---

Las culturas de bajo contexto, como los Estados Unidos, tienden a ser más heterogéneas e individualistas y han evolucionado de acuerdo a ello hacia un estilo de comunicación más directo. Se puede presuponer menos acerca de la otra persona en una sociedad heterogénea y de conocer menos acerca de las otras personas en una cultura donde la gente prefiere la independencia, la autoconfianza y una mayor distancia emocional de los demás. No pueden depender simplemente de la manipulación del contexto, por ejemplo, *no* hacer o *no* decir algo que siempre se hace o dice en esa situación, ni comunicarse en forma no verbal para tratar de hacerse comprender. Ellos deben confiar más en las palabras y en aquellas palabras que son interpretadas *literalmente*. Obtener y dar información es el objetivo de la mayoría de intercambios de comunicación.

El ejercicio que sigue le ayudará a definir estas diferencias. En el espacio subrayado antes de cada comentario numerado, escriba “I” si usted cree que se aplica a una cultura donde la comunicación es indirecta o de alto contexto, o “D” si la comunicación es directa o de bajo contexto.

CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS

1. ___ La comunicación es como la que hay entre dos gemelos
2. ___ La gente evita decir que no
3. ___ Tiene que leerse entre líneas
4. ___ Es frecuente el uso de intermediarios o terceras personas
5. ___ Es frecuente el uso de declaraciones muy modestas
6. ___ Es mejor decir lo que es
7. ___ Está bien disentir con el jefe en una reunión
8. ___ “Sí” significa sí
9. ___ “Sí” significa te escucho
10. ___ La comunicación es como la que hay entre dos conocidos casuales
11. ___ No es necesario leer entre líneas
12. ___ Las personas entablan conversaciones triviales y se ponen al día antes de hablar de las cosas serias
13. ___ Los negocios primero; luego, la conversación trivial
14. ___ Té tibio significa que no todo está bien
15. ___ Té tibio significa que el té se enfrió
16. ___ La gente necesita que se le ponga al día en una reunión
17. ___ La gente ya está informada
18. ___ El rango o estatus del mensajero es tan importante como el mensaje
19. ___ El mensaje es lo que cuenta, no quien es el mensajero
20. ___ La gente le dice lo que cree que usted desea escuchar

(Las respuestas sugeridas aparecen en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

Los diferentes estilos de comunicación incrementan la posibilidad de malos entendidos y de malas interpretaciones.

“Sería una falta de respeto que un campesino le dijera a un gringo que no iba a asistir a la reunión. Por lo tanto, le dice que sí y se programa la reunión. Veinticinco personas dijeron que vendrían y aparecieron sólo dos y esos dos ni siquiera estaban entre las veinticinco personas que dijeron que vendrían”.

--Miembro del personal del Cuerpo de Paz

3.3 ¿CONFLICTO DE ESTILOS?

El estilo de comunicación estadounidense, que es más directo que el de muchas otras culturas, puede afectar sus relaciones con los ciudadanos del país anfitrión. ¿Podría pensar en algún momento de su estadía en el país cuando pudo haber sido muy frontal, demasiado directo, balbuceó algo que estaba en su mente, y de alguna manera afectó la armonía de una situación, o provocó que alguien se desprestigiara? Alternativamente, ¿podría usted pensar en algún ejemplo de comunicación del país anfitrión en el que el significado pudo haber sido algo diferente de lo que usted cría que significaba? Anote tales incidentes en el espacio que sigue:

3.4 CULTURA Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN---
COMPARACIÓN ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS
ESTADOS UNIDOS Y DEL PAÍS ANFITRIÓN

Este ejercicio le pide que examine los estilos de comunicación de la gente de los Estados Unidos, del país anfitrión y del suyo propio en el contexto del estilo directo versus el indirecto. El mecanismo utilizado aquí es una línea continua (o "continuo"): una línea con posiciones o puntos de vista opuestos a cada extremo.

Se detallan cuatro tópicos de comunicación, con una línea continua para cada uno. Ponga las letras "U.S." en el punto de la línea que usted cree que representa mejor el "punto de vista típico de los Estados Unidos" sobre ese tópico. Luego, consulte con un informante del país anfitrión o con un Voluntario conocedor, marque cada línea continua con las letras "H.C." para indicar la posición típica del país anfitrión.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN - LÍNEA CONTINUA

Grado de Franqueza	
Directo	Indirecto
<p>La gente dice lo que quiere transmitir y transmite lo que dice; usted no necesita leer entre líneas; es importante decir tal como es; la honestidad es la mejor política; la verdad es más importante que el respeto a los sentimientos de alguien.</p>	<p>La gente es indirecta; implica o sugiere lo que quiere decir; se valoran las declaraciones modestas; usted necesita leer entre líneas; si la verdad es hiriente, debe ser modificada.</p>
El papel del contexto	
Bajo Contexto	Alto Contexto

Bajo contexto, culturas heterogéneas e individualistas; poco se conoce; el mensaje debe ser explícito y deletreado; las palabras son el medio principal de la comunicación; las señas no son la clave para la comprensión.

Alto contexto, culturas homogéneas y colectivistas: mucho se conoce; la palabra hablada no es el medio principal de comunicación; se sobrentiende mucho y se necesita decir poco; la comunicación no verbal y el contexto son claves; lo que no se dice puede ser el mensaje.

La importancia de la apariencia

Menos importante

La apariencia tiene importancia moderada; los hechos y la conveniencia son más importantes que cuidar lo que se dice; dar y obtener información es el principal objetivo de la comunicación; la crítica es directa; está bien decir "no" y enfrentar a las personas.

La apariencia es clave

La apariencia es lo máximo; guardar las apariencias y no desprestigiarse es más importante que la "verdad"; mantener la armonía es el objetivo primordial de la comunicación; se evita la confrontación; es difícil decir "no"; la crítica se maneja muy delicadamente; lo que se dice y lo que se siente, a menudo no es lo mismo.

La Tarea o La Persona

La Tarea

La tarea se separa de la persona; hacer negocios primero y luego charlar; hacer el trabajo es más importante que establecer afinidad o buenas relaciones personales. El objetivo es completar la tarea.

La Persona

La tarea y la persona no se pueden separar; se inicia con charlas introductorias y luego se habla de negocios; las relaciones personales son un requisito previo para hacer el trabajo. El objetivo es construir la relación.

NOTAS AL EJERCICIO DE LINEA CONTINUA

En el espacio que sigue, anote algunos ejemplos de “Estilos de Comunicación – Línea Continua” en los cuales los atributos de la gente de los Estados Unidos y del País Anfitrión estén en los extremos opuestos; luego, indique específicamente cómo cree usted que los ciudadanos del país anfitrión perciben su comportamiento a este respecto. Al utilizar el ejercicio de Tarea o Persona, por ejemplo, usted puede observar que “ellos creen que yo soy muy orientado hacia el trabajo o que soy muy impersonal”.

Del ejercicio de la línea continua:

¿Qué impresión tiene de mí un ciudadano del país anfitrión?

Del ejercicio de la línea continua:

¿Qué impresión tiene de mí un ciudadano del país anfitrión?

Recuerde que la marca cultural en la línea continua representa lo que la gente de ese país piensa que es normal, natural, correcto o bueno y que ellos lo/a juzgarán a usted e interpretarán el comportamiento de otros desde esa perspectiva.

(Cuando haya terminado, pase a las páginas finales donde encontrará posibles percepciones).

--REFLEXIÓN--

Los estadounidenses y los ciudadanos del país anfitrión tienen puntos de vista diferentes sobre aspectos fundamentales de la comunicación.

ACTIVIDAD DE OBSERVACIÓN

3.5 COMUNICACIÓN NO VERBAL---
GESTOS, CONTACTO VISUAL Y ESTILO DE CONVERSACIÓN

La comunicación cae dentro de dos categorías clásicas: verbal y no verbal. La comunicación no verbal puede ser dividida en un sinnúmero de subcategorías específicas. Se presentarán dos ejercicios separados (3.5 y 3.7), cada uno enfocando tres tipos de comunicación no verbal. Estos ejercicios pueden completarse en el transcurso del tiempo, a medida que usted continúe familiarizándose con los comportamientos personales, familiares y de trabajo en el país anfitrión.

GESTOS

En un sinnúmero de ambientes diferentes, observe lo que la gente hace con los brazos, manos, dedos y con todo el cuerpo. Trate de describir los gestos con tanta precisión como sea posible (por ejemplo: un hombre estiró la mano, con la palma para abajo y agitó los dedos para llamar a un mesero); indique cuál cree usted que sea el significado.

Manos	Brazos
Dedos	Cuerpo entero

“Algunas situaciones sociales requieren de contacto corporal entre miembros del mismo sexo. Por ejemplo que lo sostengan a uno por los hombros, que lo besen en ambas mejillas, en la mano, que le hablen anormalmente cerca o sosteniendo ocasionalmente los dedos pequeños”.

--Voluntario del Cuerpo de Paz, Afganistán

CONTACTO VISUAL

Analice las situaciones siguientes. Observe el grado y naturaleza del contacto visual que ocurre en la mayoría de ellas:

Entre dos hombres de la misma edad	Entre dos mujeres de la misma edad
Entre un hombre joven y una mujer mayor y viceversa	Entre un hombre y una mujer
Entre marido y mujer en público	Entre un jefe y un empleado
Entre un profesor y un estudiante	Entre un padre y un hijo
Entre la gente que pasa por una calle	

1. En situaciones, cuando la gente del país anfitrión mantiene más contacto visual de lo que normalmente mantienen los estadounidenses, ¿cómo podrían juzgar a los estadounidenses los ciudadanos del país anfitrión?
2. ¿Cómo podrían los estadounidenses interpretar a las personas del país anfitrión en la misma situación?
3. En situaciones en que los ciudadanos del país anfitrión mantienen menos contacto visual de lo que mantienen usualmente los estadounidenses, ¿cómo podría juzgarse a los estadounidenses?
4. ¿Cómo juzgarían los estadounidenses a las personas del país anfitrión en esas mismas situaciones?

--REFLEXIÓN--

El significado de los gestos, el contacto visual, los patrones de conversación en la cultura anfitriona y en la cultura estadounidense pueden no ser los mismos.

ESTILO DE CONVERSACIÓN

Observe los siguientes aspectos no verbales en las conversaciones típicas:

1. ¿Cuánta gesticulación se hace en general?
2. ¿Cómo se realiza la transición de un interlocutor al siguiente?
Marque una opción:
 el interlocutor A inicia antes de que el interlocutor B termine
 el interlocutor A inicia justo después de que termina el interlocutor B

____ el interlocutor A hace una pausa antes de iniciar

3. ¿Por cuánto tiempo habla una persona antes de permitir que otra lo haga?
4. ¿Cómo indican las personas que desean terminar la conversación?
5. ¿Cómo muestran desacuerdo las personas?
6. ¿Cómo muestran las personas su desacuerdo con lo que escuchan?
7. ¿Cómo muestran las personas que están complacidas con lo que escuchan?
8. ¿Cuál es el patrón de contacto visual entre quien habla y quien escucha?

3.6 DIÁLOGOS

Cada uno de los diálogos presentados aquí, contiene un ejemplo de un malentendido ocasionado por la diferencia en el estilo de comunicación directa en una cultura e indirecta en otra. Su tarea es anotar en el espacio, después de cada diálogo, la *diferencia* entre lo que se dijo o hizo y la interpretación que le dio el Voluntario del Cuerpo de Paz.

HCN= Ciudadano del país anfitrión

PCV= Voluntario del Cuerpo de Paz

VIAJE RÁPIDO

HCN: ¿Cómo fue la visita a la cooperativa?
 PCV: Bastante bien, creo que están interesados en usar mis destrezas.

HCN: ¿Te mostraron los alrededores?
 PCV: Sí, conocí toda la cooperativa.

HCN: ¡Todo! Eso debió haber tomado varias horas.
 PCV: Realmente no, entramos y salimos en menos de 30 minutos. Me dijeron que otra persona llegaba al medio día.

REUNIÓN DE COMITÉ

1er. PCV: ¿Cómo te fue con los miembros del comité?
 2do PCV: Mejor de lo que esperaba.
 1er PCV: ¿De verdad? ¿Les preguntaste acerca de la compra del nuevo equipo?
 2do PCV: Sí. Les expliqué que debíamos tenerlo y les dije cuánto costaría.

1er PCV: ¿Y?
 2do PCV: No hubo discusión. Dijeron que estaba bien y me pidieron que pasara al siguiente punto.

TE CONTESTAREMOS

- HCN: ¿Cómo te fue en la clínica?
PCV: Creo que muy bien, para ser la primera reunión.
HCN: ¿Cuándo verás al director otra vez?
PCV: Al final, no me reuní con el director. Me reuní con su asistente.
HCN: ¿Te hizo muchas preguntas acerca de tu propuesta?
PCV: No, pocas.
HCN: ¿Cuándo irás otra vez?
PCV: Probablemente la semana entrante.
HCN: ¿No estás seguro?
PCV: Le pedí otra cita y me dijo que me contestaría.

EXPLICACIONES*

- PCV: Señorita Chung, ¿qué puedo hacer por usted?
HCN: Perdone, necesito que me ayude con esta nueva máquina.
PCV: Por supuesto, déjeme explicarle nuevamente.
HCN: Le pedí a Li, pero no pudo ayudarme.
PCV: No, ella todavía no la ha usado.
HCN: Es un poquito complicada.
PCV: Es bastante complicada, pero después de que le expliqué y le pregunté si había entendido usted me dijo que sí.
HCN: Sí, discúlpeme por favor.

* Craig Storti. *Cross-Cultural Dialogues (Diálogos Transculturales)*, reimpresso con permiso de Intercultural Press, Inc., Yarmouth, ME. Copyright, 1994.

TRASLADO

- 1er PCV: Hoy le pedí a la directora que me transfiera.
- 2do PCV: ¿Qué te dijo?
1er PCV: No mucho. Me preguntó cómo me estaba llevando con Radu en estos últimos días.
- 2do PCV: ¿Qué le dijiste?
1er PCV: Le dije que nada había cambiado, que quería una transferencia debido a él.
- 2do PCV: ¿Y luego qué?
1er PCV: Dijo que entendía mi problema, que sabía que Radu era difícil.
- 2do PCV: ¿Crees que te transfiera?
1er PCV: Oh, estoy seguro. Dijo que durante años ha tenido una gran cantidad de quejas acerca de Radu.

(Las notas sobre los diálogos están en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

En algunas culturas, el mensaje real está entre líneas.

ACTIVIDAD DE OBSERVACIÓN

3.7 COMUNICACIÓN NO VERBAL--
EXPRESIÓN FACIAL, ESPACIO PERSONAL Y CONTACTO

Este es el segundo de dos ejercicios en los cuales usted observa y registra instancias de la comunicación no verbal. En esta actividad, se enfocarán expresiones faciales, espacio personal y contacto:

EXPRESIONES FACIALES

Observe lo que las personas hacen con la cabeza, ojos, cejas, boca, nariz, barbilla, etc. Luego, en el espacio, anote las observaciones lo más exactamente que pueda; además, indique el significado de las expresiones faciales:

La cabeza y la frente	Ojos y cejas
La nariz	La barbilla y la mandíbula
Cualquier parte de la cara o la cabeza en combinación con las manos y los dedos	

ESPACIO PERSONAL

Observe cuán cerca se paran las personas unas de otras en diferentes ambientes:

En conversaciones normales, en el trabajo o en las calles	
En la fila del correo, del banco, del cine, etc.	
En un ascensor, lleno de gente o con poca gente	
Dos hombres	Dos mujeres
Dos niños	Una persona mayor con una más joven
Padre e hijo	Un hombre y una mujer
Marido y mujer	Ciudadano del país anfitrión y el Voluntario del Cuerpo de Paz

1. En aquellas situaciones en las que las personas del país anfitrión se paran más cerca unas de otras que los estadounidenses, ¿qué impresión podrían tener esas personas de los estadounidenses?
2. ¿Qué impresión podrían tener los estadounidenses de las personas del país anfitrión en las mismas situaciones?
3. En aquellas situaciones en las que las personas del país anfitrión se paran más lejos unas de otras que los estadounidenses, ¿qué impresión podrían tener esas personas de los estadounidenses?
4. ¿Qué impresión podrían tener los estadounidenses de las personas del país anfitrión en esas mismas situaciones?

--REFLEXIÓN--

Interprete las expresiones faciales desde el punto de vista del país anfitrión, no desde su propio punto de vista.

CONTACTO

Observe cuánto y en qué partes del cuerpo se da el contacto físico entre las siguientes personas:

Dos hombres	Dos mujeres
Marido y mujer	Hombre y mujer no relacionados
Padre e hijo	Una persona más joven y una mayor
Jefe y subordinado	Jefe, trabajadora y viceversa
¿Qué diferencias de comportamiento observa usted, en público y en privado, en cuanto al contacto físico?	

1. En aquellas situaciones en las que las personas del país anfitrión tienen más contacto físico que los estadounidenses, ¿qué impresión podrían tener esas personas acerca de los estadounidenses?
2. ¿Qué impresión podrían transmitir las personas del país anfitrión en esas mismas situaciones?
3. En aquellas situaciones en las que las personas del país anfitrión tienen menos contacto físico que los estadounidenses, ¿qué impresión podrían tener esas personas de los estadounidenses?
4. ¿Cuál podría ser la impresión de la gente del país anfitrión?

“Simplemente no está en su cultura decir, ni siquiera sugerir, lo que creen que debe hacerse. Aún cuando se pida su consejo, no creo que se sientan cómodos dándoselo. El estilo directo de los estadounidenses es a menudo considerado como grosero”.

--PCV Papúa, Nueva Guinea

3.8 PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN INDIRECTA

Los dos ejercicios siguientes le dan la oportunidad de practicar las destrezas de comunicación indirecta. En esta primera actividad, se le presenta una serie de siete comentarios directos. Trate de convertirlos a indirectos; luego, escriba sus sugerencias en el espacio en blanco. Si bien estos comentarios podrían ser apropiados en algunas situaciones, el ambiente aquí es una reunión, donde es importante que las personas guarden las apariencias. La sugerencia al primer comentario se incluye como ejemplo.

1. No creo que eso sea una buena idea.	<i>¿Cree que sea una buena idea? ¿Hay otras ideas? Me gusta la mayor parte de esa idea.</i>
2. Ese no es el punto.	
3. Creo que deberíamos...	
4. ¿Qué piensa Sr. Cato? <i>(Llamar a las personas a veces las avergüenza. ¿Cómo puede saber lo que el Sr. Cato piensa sin preguntarle directamente?)</i>	
5. Esas cifras no son exactas.	
6. Estás haciendo eso de manera errónea.	
7. No estoy de acuerdo.	

(Las respuestas sugeridas aparecen en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

Algunas personas consideran muy severa la manera directa de decir las cosas.

3.9 DECODIFICAR LA COMUNICACIÓN INDIRECTA

Este ejercicio es opuesto al que acaba de completar. En esta actividad, se le presenta una serie de comentarios indirectos y le pedimos que los decodifique para explicar directamente lo que el interlocutor probablemente quiere decir. Examine el primer comentario: “ese es un punto de vista muy interesante”, recuerde que la persona puede querer decir eso exactamente, pero a veces es una manera indirecta de decir “yo no estoy de acuerdo contigo”. Para comunicarnos transculturalmente, necesitamos *al menos considerar la posibilidad* de que a veces la persona que habla, puede querer decir otra cosa. El primer comentario es un ejemplo para usted.

1. Ese es un punto de vista muy interesante.	<i>No estoy de acuerdo. Necesitamos hablar más acerca de eso. Usted está equivocado.</i>
2. Esta propuesta merece más consideración.	
3. Sé muy poco acerca de eso, pero...	
4. Entendemos su propuesta muy bien.	
5. Haremos nuestro mejor esfuerzo.	
6. Escuché otra versión acerca de ese proyecto.	
7. ¿Podemos pasar al siguiente tópico?	

(Vea respuestas sugeridas en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

El significado de las palabras puede ser una guía muy pobre de lo que está verdaderamente diciendo un comunicador indirecto.

“Viniendo de los impetuosos Estados Unidos, tenemos que mirar con atención para captar la sutil retroalimentación que se nos está dando sin que nos demos cuenta”.

--PCV Fiji

VECINOS

Pasé la mayoría de la tarde escribiendo cartas, poniendo al día la correspondencia que se me había acumulado en el correo mientras estuve fuera. También estaba evitando el calor y, en cierto grado, al pueblo mismo. En ese momento, no sentía que era el lugar donde quería estar.

Una fresca brisa de las montañas soplaba al finalizar la tarde. Aproveché del aire más fresco para hacer un poco de ejercicio y caminé a la oficina de correos. Cuando venía de regreso, se hizo evidente que iba a llover. Pequeños remolinos de polvo daban vueltas en las calles de tierra y las hojas blanquecinas caían de los sicomoros (plátano falso) que formaban un arco sobre la ancha y arruinada calle. Nubes negras bajaban desde las montañas hacia el Sur. Apuré el paso.

Al final de la calle, venía hacia mí una mujer envuelta en un *jellaba* turquesa. La reconocí, era mi vecina de abajo. A medida que continuábamos acercándonos, empezamos a correr tratando de llegar a nuestro destino antes que la lluvia. Intercambiamos unas sonrisas mínimas, un saludo y un “cómo estás” cuando nos cruzamos.

“Por favor di a Aisha que ponga las cabras en el cobertizo, que va a llover,” me gritó por encima de sus hombros mientras continuaba su camino.

“Está bien” le dije.

En ese momento, ¡tuve tal sentimiento de júbilo! ¿Por qué, por algo tan pequeño y trivial? Porque ella lo dijo en árabe, no en francés. Porque no se detuvo o se vistió de manera especial para dirigirse a un extranjero. Porque me lo dijo de la misma manera que se lo habría dicho a uno de sus hijos o a otro vecino; sin formalidad, sin ninguna conciencia de que estaba hablando a alguien del otro lado del mundo, sino simplemente diciéndolo de la manera que ella lo diría normalmente. Porque, después de todo, yo era sólo el tipo que vivía arriba.

--PCV Marruecos

3.10 ARMONÍA Y GUARDAR LAS APARIENCIAS

Como anotamos antes, la comunicación indirecta se debe mucho a la importancia que muchas culturas atribuyen a preservar la armonía y guardar las apariencias. En este ejercicio, se le presentan una serie de incidentes específicos que requieren de diplomacia. Aplicando las destrezas y técnicas que usted ha aprendido en este capítulo, escriba debajo de cada descripción, la manera en que usted manejaría la situación para evitar causar molestia o desprestigio.

FRACASO DE LA COSECHA

Su jefe apareció con un nuevo esquema para mejorar las cosechas de su provincia. Ha venido a pedirle su opinión, ya que usted es el experto técnico en esa área. El esquema está basado en datos poco confiables y muy probablemente no funcionará en esa parte del país. Es posible que los granjeros pierdan la totalidad de la cosecha si ponen en práctica este experimento. ¿Cuál es su respuesta?

CALLEJÓN SIN SALIDA

En la clínica donde usted trabaja, la supervisora a quien usted reporta, es ineficiente. Debido a la incompetencia de esta persona, el proyecto en que usted está trabajando no está llegando a ninguna parte. Usted sabe que si pudiera acudir directamente al superior de esa persona, al gerente de toda la división, obtendría mejores resultados y mucho más rápidos. Pero, si usted lo ignora o pasa por encima de su supervisora, la herirá y la avergonzará. ¿Cómo resuelve esta situación?

PROMOCIÓN

El contraparte con el que usted trabaja es una persona agradable pero no es muy competente. Su jefe, que es jefe de su contraparte también, lo/a llama a su oficina para preguntarle si su contraparte debería ser promovido en el trabajo. ¿Cómo responde usted?

CORREO ELECTRÓNICO

Se ha pedido a tres compañías que liciten la provisión del servicio de correo electrónico para la organización donde usted trabaja como especialista en computación. Su jefe tomará la decisión final, pero se apoyará bastante en su consejo sobre este asunto. Resulta que un primo de su jefe es el propietario de una de esas compañías, la compañía que presentó el precio más alto y la que tiene menos probabilidades de ofrecer un buen servicio. Su jefe le pregunta qué piensa usted de la compañía. ¿Qué le dice usted?

PUNTO DIFÍCIL

En una reunión de profesores, el jefe de su departamento deja en claro su posición sobre un asunto importante. Luego, el rector de la facultad se dirige a usted y le pide su opinión. Usted no está de acuerdo con el jefe de su departamento. ¿Ahora qué?

(Breves notas , sobre estos incidentes, se encuentran en las páginas finales).

“La gente le dice lo que cree que usted quiere escuchar, y eso bien puede no ser lo que usted necesita saber”.

--PCV Fiji

“A Khoo Ah Au le caían bien los estadounidenses. Sobre todo , porque se dio cuenta de que sus relaciones personales eran fáciles de comprender. Su propia gente era siempre muy cuidadosa de no entregarse, de no expresar malos sentimientos acerca de los demás. Parecía que a los estadounidenses no les importaba cuánto les comprendían los extraños. Era casi como si disfrutaran siendo transparentes”.

--Eric Ambler, Passage of Arms

ESTIMADO GAVIN - UN ANÁLISIS

Ahora que ha terminado este capítulo, lea la carta a Gavin nuevamente y vea si puede encontrar algunas técnicas de comunicación indirecta que se han analizado en estas páginas; luego, lea el siguiente análisis.

Párrafo 3 – Cuando el dueño de casa contesta: “sí, si usted quiere,” a la pregunta que le hizo Jan acerca de utilizar el ático, probablemente está diciendo no. “Sí”, como usted ha visto, significa poco en algunas culturas y un sí modificado (si usted quiere) es todavía más problemático. Luego, el dueño de casa empieza a comentar acerca de las ventajas de tener pocas pertenencias, lo que podría ser una manera política de decirle que no podrá almacenar muchas cosas de Jan en el ático. Este hecho resulta bastante claro cuando llegamos al párrafo 6.

Párrafo 4 – Los comunicadores indirectos a menudo cambian el tema antes de decirle que no a alguien. Esa puede ser la razón de la respuesta del dueño de casa a la pregunta de Jan acerca de las comidas, con la contestación acerca de la localización conveniente de la casa.

Párrafo 5 -- La respuesta del dueño de casa a la oferta de Jan de pagarle 200 dólares: “eso está bien, ¿no cree? es pura cortesía. Si hubiera estado complacido con los 200 dólares, probablemente habría sido mucho más positivo. Cualquier duda se borra cuando le pregunta a ella si piensa que 200 dólares es suficiente. Si hubiera pensado que era suficiente, no lo habría preguntado. Ella interpreta su pregunta como una pregunta real, cuando de hecho, es una manera de expresar desacuerdo y desaprobación. Cuando él vuelve al asunto, preguntándole si está contenta con

el precio, está enviando la señal de que *él* no está contento con ello, pero ella aún no lo entiende.

Párrafo 6—Ahora tenemos la respuesta a la pregunta acerca del uso del ático. Ella pensó que le había dado permiso (sí, si usted quiere), pero no lo hizo y él vuelve a retomar el asunto para aclararlo. El no va a decir “no”, pero le da suficientes claves y luego trae a colación nuevamente el asunto del precio.

En resumen, aquí se ilustran las siguientes técnicas de comunicación indirecta:

1. Utilizar un “sí” modificado para decir “no.”
2. Contar una historia para decir “no” delicadamente.
3. Cambiar el tema para decir no.
4. Hacer una pregunta para dar una respuesta negativa.
5. Volver a tomar un punto previo de discusión para mostrar desacuerdo.

ANOTACIÓN 3 EN EL DIARIO

¿Qué ha aprendido acerca de su estilo de comunicación en este capítulo? ¿Va a tener que hacer ajustes a su estilo? ¿Piensa que normalmente interpreta de manera correcta los comentarios de la gente del país anfitrión? ¿Cómo puede seguir siendo usted mismo y aún así respetar las normas del país anfitrión de preservar la armonía y guardar las apariencias?

FUNDAMENTOS DE CULTURA III--

EL CONCEPTO DEL TIEMPO

Este ejercicio le presenta el tercero de los cuatro fundamentos de la cultura: el concepto del tiempo. Los dos polos de esta dimensión, monocrónico y policrónico, se definen y exploran en la actividad que sigue.

“La oficina de correo ofrecía el espectáculo usual: una multitud entremezclada frente a un malhumorado oficinista, todos blandiéndole sus cartas en la cara, mientras los menos decididos se colocaban pacientemente en una línea, a un lado, con la esperanza de que les atendieran en algún momento”.

--PCV Marruecos

III.1 SERVICIO CON UNA SONRISA

El cuadro que sigue, representa a un dependiente parado detrás del mostrador en una tienda. Imagínese a seis compradores listos para pagar. Utilice círculos para representarlos y dibuje un diagrama de cómo los clientes deberían colocarse frente al mostrador.



¿En qué se basó para decidir la colocación de la gente?

(El dibujo de cómo se colocarían las personas de diferentes culturas, aparece en las páginas finales)

--REFLEXIÓN—

Hacer o no hacer filas, es un comportamiento culturalmente determinado.

III.2 CONCEPTO DEL TIEMPO—

MONOCRÓNICO Y POLICRÓNICO

Otra de las maneras en las cuales las culturas difieren entre sí es el modo en que la gente concibe o maneja el tiempo y cómo este concepto afecta su relación con los demás. En esta actividad, se presenta una descripción general de los dos polos o extremos de esta dimensión –monocrónico y policrónico*—. Luego, se le pide que asigne características a una u otra categoría. Los dos polos se describen a continuación:

Monocrónico—

El tiempo es conocido y la gente es la variable. Las necesidades de la gente se ajustan para satisfacer las exigencias del tiempo –

horarios, fechas límites, etc. El tiempo es cuantificable y, está disponible sólo en una cantidad limitada. La gente hace una cosa a la vez y la termina antes de iniciar otra, independientemente de las circunstancias.

Policrónico—

El tiempo está al servicio y es una herramienta de la gente. El tiempo se ajusta para satisfacer las necesidades de las personas. Generalmente hay más tiempo disponible y la persona no siempre está demasiado ocupada. La gente a menudo tiene que hacer varias cosas simultáneamente, de acuerdo con las circunstancias. No es necesario terminar una cosa para iniciar otra, tampoco terminar un asunto con una persona antes de iniciarlo con otra.

Basada en conceptos desarrollados por Edward T. Hall, "The Silent Language," 1959 y "The Dance of Life," Anchor-Doubleday, 1983.

En el espacio, antes de cada comportamiento o características, ponga una “M” si usted piensa que es *más probable* que se aplique a una cultura donde el tiempo es monocrónico y, una “P” si es policrónico.

CARACTERÍSTICAS Y COMPOR TAMIEN TOS

1. ___ El tiempo es dinero.
2. ___ Llegar tarde es descortés.
3. ___ Los horarios son sagrados.
4. ___ El punto central es la tarea, hacer el trabajo.
5. ___ Es normal que lo hagan esperar.
6. ___ Las interrupciones en la vida son inevitables.
7. ___ Los planes son fijos una vez que se llega a un acuerdo.
8. ___ Esta actitud es consistente con un punto de vista individual.
9. ___ El punto central es la persona, establecer una relación
10. ___ Esta actitud es consistente con un punto de vista colectivista.
11. ___ Las fechas límite son una aproximación.
12. ___ Llegar tarde, es llegar tarde.
13. ___ El punto central está en el reloj interno.
14. ___ Los planes están siempre cambiando.
15. ___ Hacer esperar, es un insulto.
16. ___ La gente nunca está demasiado ocupada.
17. ___ Las interrupciones son malas.
18. ___ La gente espera en filas.

(Las respuestas sugeridas aparecen en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

El tiempo es un fenómeno cultural.

“Parece que el tiempo siempre está de su lado”.

--PCV Camerún

EXPERIMENTOS CON EL TIEMPO

“Mi lugar de trabajo está a cuarenta minutos a pie del sitio más cercano donde hago las compras. Muchas de las tiendas funcionan en las casas de los lugareños y me han enseñado una lección acerca de Fiji. Un australiano, una vez, visitó la isla mientras hacía investigaciones y me preguntó que cuándo abrían las tiendas, ya que era la tarde y él todavía no había visto una sola tienda abierta todavía. Sorprendido por lo que parecía en el momento una pregunta increíblemente estúpida, le dije lo obvio. ‘Están abiertas cuando tienen sus puertas abiertas’. Sólo cuando me alejé, me di cuenta que en realidad no era una pregunta tan estúpida y que bien me la hubiera podido hacer yo mismo cuando recién acababa de llegar a Fiji. Habiendo vivido en Lakeba por un año, hasta ese momento, había aprendido mi lección y sabía que el tiempo era un concepto foráneo. Las tiendas se abren cuando los lugareños deciden que tienen algo que vender. Algunos días están abiertas, otros no.

Quando viajé por primera vez a la isla, en un barco de carga, me dijeron que me presentara el martes a las 4 de la tarde. Sin embargo, no zarpamos sino el jueves por la tarde. Bienvenido a una pequeña isla en el Pacífico Sur”.

--PCV Fiji

III.3 CALIFÍQUESE USTED MISMO— MONOCRÓNICO Y POLICRÓNICO

El ejercicio que sigue le puede ayudar a descubrir si su propio concepto del tiempo, es monocrónico o policrónico. Después de leer los comentarios que están en pares (a y b), haga un círculo en el que describa mejor la acción que usted tomaría o cómo se sentiría en relación con ese tema en particular.

- | | |
|--|--|
| 1a. La gente debería hacer filas para que se pueda atender uno por uno. | 1b. No hay necesidad de hacer filas porque se atenderá a la gente cuando los empleados estén listos para hacerlo. |
| 2a. Las interrupciones usualmente no pueden evitarse y son a menudo bastante beneficiosas. | 2b. Deben evitarse las interrupciones siempre que sea posible. |
| 3a. Es más eficiente hacer una cosa a la vez. | 3b. Puedo hacer mucho más si hago dos o tres cosas a la vez. |
| 4a. Es más importante completar la transacción. | 4b. Es más importante respetar el horario. |
| 5a. Es difícil hacer espacio para acontecimientos no anticipados y deberían evitarse siempre que fuera posible. | 5b. Cosas inesperadas pasan todo el tiempo, así es la vida. |
| 6a. Uno no debería contestar una llamada telefónica o recibir una visita cuando está reunido con otra persona. | 6b. Sería descortés no contestar una llamada telefónica o ignorar a un visitante que aparece. |
| 7a. No se deben tomar las fechas límite muy seriamente, cualquier cosa puede suceder. ¿Qué es una fecha límite entre amigos? | 7b. Las fechas límite son como una promesa, muchas cosas dependen de ellas, de tal manera que no se las debe tratar a la ligera. |
| 8a. Es importante, durante una reunión o una conversación, no distraerse o divagar. Debe respetarse la agenda. | 8b. Las divagaciones y distracciones son inevitables. Una agenda es sólo un pedazo de papel. |
| 9a. Tiendo a ser orientado/a hacia la gente. | 9b. Tiendo a ser orientado/a hacia la tarea. |
| 10a. La conversación personal es parte del trabajo. | 10b. La conversación personal debe guardarse para después de las horas de trabajo o para el momento del almuerzo. |

“En el área urbana de Estados Unidos, cinco minutos son la unidad básica de tiempo substancial. El tiempo turco está cimentado sobre unidades de tiempo substancial considerablemente más extensas. Es normal que un funcionario de buena posición, lo haga esperar treinta o sesenta minutos. Después de todo, valorar el tiempo en alto grado, es un subproducto de la sociedad industrial”.

--PCV Turquía

--REFLEXIÓN—

El tiempo significa cosas distintas en culturas diferentes.

Ahora que usted ha hecho sus selecciones, vaya a las páginas finales para ver los resultados; luego, calcule si usted resultó ser más monocrónico o más policrónico. ¿Su calificación es consistente con el concepto que tiene de usted mismo?

Tenga en mente que no hay nada científico en este ejercicio y que no prueba nada con respecto a usted. Después de todo, la mayoría de los comentarios, en pares, están fuera de contexto. Usted podría seleccionar una alternativa bajo ciertas circunstancias y lo opuesto bajo otras. Usted al menos ha sido expuesto a algunas maneras de pensar y comportamientos alternativos y quizás esto le haya dado algo para pensar.

III. 4 INDICACIONES

Usted debe haber encontrado ejemplos ya sea de comportamientos monocrónicos o policrónicos en su país anfitrión, a pesar de no saber cómo llamarlos. ¿Qué ejemplos notó usted? La próxima vez que esté en un lugar público, observe si la gente hace filas, interrumpe las conversaciones “privadas” en una proporción mayor o menor que en los Estados Unidos.

¿Cuáles aspectos de cada enfoque le gustan o con cuáles está de acuerdo?

¿Cuáles aspectos de cada enfoque le disgustan o con cuáles no está de acuerdo?

“Durante los primeros meses en clase siempre estaba repitiendo ‘mírame cuando me dirijo a ti’ y los niños simplemente no lo hacían. Siempre miraban las manos, el pizarrón o a cualquier lado excepto mi cara. Finalmente uno de los profesores me dijo que era un asunto cultural. Deberían advertirnos acerca de cosas como ésta”.

--Tony Hillerman, Skinwalkers

CAPÍTULO CUATRO

LA CULTURA EN EL SITIO DE TRABAJO

La cultura se manifiesta a sí misma en las relaciones humanas, y uno de los escenarios más grandes para tal relación es el lugar de trabajo. En los capítulos precedentes, se tomó en cuenta cómo la cultura lo/a afectaría en el trabajo. Aquí, se examinará el impacto de la cultura sobre una variedad de normas y comportamientos relacionados con el trabajo, prestando particular atención a las tres dimensiones de las diferencias culturales que tienen implicaciones especiales en el sitio de trabajo:

1. el concepto de poder y el ejercicio del poder;
2. actitudes hacia la incertidumbre y lo desconocido; y
3. el concepto del estatus.

4.1 DEL DIARIO DE JAN

Hasta ahora Jan ha estado en el sitio de trabajo por más de un año. En esta parte de su diario, escribe acerca de sus experiencias en el tratamiento del SIDA en la clínica local donde es voluntaria un día a la semana. Su tarea allí es trabajar con los educadores locales de salud, diseña pancartas y panfletos ilustrados para las charlas educativas sobre el SIDA que dan en la clínica y en las ciudades cercanas. En sus relaciones con los empleados de la clínica, ha encontrado un sinnúmero de problemas. Como usted leyó su diario, marque donde usted cree que Jan malentendió las normas del sitio de trabajo, o proyectó algunas de sus propias actitudes y valores en la cultura anfitriona.

21 de septiembre

1. La historia de la clínica continúa. Creo que entiendo mejor cómo funcionan las cosas por aquí, pero tengo que decir que no estoy contenta con mi progreso, o falta de progreso. He hecho muy buenos amigos, uno o dos que hasta confían en mí, pero no vine a este país sólo para hacer amigos. El problema parece ser la falta de fondos para comprar los materiales que necesito para empezar.

2. Realmente, eso no es ciento por ciento verdad. El dinero está aquí, pero no me está llegando. He preguntado varias veces, pero todo el mundo me dice que depende del Sr. Beton, el gerente de la clínica, con quien no me he reunido personalmente. Lo conocí cuando recién acababa de llegar, pero estaba con otras personas, de tal manera que no pude conversar sobre mi proyecto. Conocí a su jefa una tarde, cuando ella realizaba una gira por la clínica y pasó por mi oficina. Me preguntó cómo iban las cosas y le dije que bien, excepto que no tenía dinero para comprar materiales. Dijo que lo verificaría, pero nada pasó. Unos pocos días después pedí una reunión con el Sr. Beton, pero hasta ahora no me ha respondido.

3. Mientras espero alguna acción, me he tropezado con otro trabajo que puedo hacer. Noté un día que la clínica no tiene formularios de ingreso para registrar el número de visitantes diarios. Sé que la clínica necesita esta información, porque el ministerio les pide esas cifras cada trimestre y la

asignación presupuestaria anual de la clínica está basada, en parte, en esta información. Alguien me dijo que la clínica solía tener un formulario, pero las copias se acabaron hace varios meses, por lo que la recepcionista solo lleva un control colocando marcas en un

pedazo. de papel . Pregunté cómo era el formulario anterior; luego, diseñé uno nuevo y se lo mostré al hombre encargado de los voluntarios. Dijo que estaba bien y se lo llevó para la aprobación. Espero que un día tal formulario aparezca en la recepción.

4. Creo que la lección de todo esto es que uno tiene que hacer su propio trabajo, no esperar a que le digan qué hacer (como parece hacer la mayoría del personal aquí). Una vez que empiezas a buscar las maneras en las que puedes ser útil, las tareas son interminables. En una reunión de personal a la que me invitaron el otro día, les expliqué acerca del nuevo formulario de registro y les pedí a las personas de otros departamentos que me dijeran si tenían cosas similares que yo podía hacer por ellos. Luego, mencioné nuevamente que debido a que no estaba recibiendo el dinero que necesitaba para mi proyecto principal, tenía tiempo suficiente para trabajar en otras cosas.

5. Una cosa graciosa pasó en esa misma reunión. El Sr. Beton no estaba, así que su asistente dirigió la reunión. Un punto de la agenda era el informe sobre el progreso de las ampliaciones que se están construyendo en la parte trasera de la clínica y que consisten en dos cuartos adicionales para exámenes y dos salas de espera. Los trabajos de remoción de tierra se iniciaron el mes pasado, pero nada –quiero decir nada—ha pasado desde entonces. Pero, en el informe, el asistente dijo que había grandes progresos en la ampliación. Cuando le pregunté cuándo se iniciaría la construcción, me dijo que no sabía.

6. Hago un esfuerzo por tomar todo esto no muy seriamente. Sé que las cosas toman más tiempo aquí así que no estoy lista para tirar la toalla ni nada parecido, pero sí pienso que he estado aquí lo suficiente para establecer mi buena fe y credibilidad.

4.2 CONCEPTO DE PODER **ALTO Y BAJO EJERCICIO DEL PODER**

En este ejercicio, usted considerará la noción de “ejercicio” del poder que es la actitud de una sociedad hacia la desigualdad –la manera en que las culturas manejan los diferentes niveles de estatus y sus accesos al poder. Se manifiesta especialmente en las relaciones de trabajo, particularmente en el papel y en la relación del jefe y el subordinado. La breve descripción que sigue de los dos polos de este concepto –alto y bajo ejercicio del poder-- sugiere los problemas que pueden aparecer:

Alto ejercicio del poder

La gente de estas culturas acepta como naturales o existenciales las desigualdades de poder y estatus. De la misma manera que aceptan que algunas personas son más inteligentes que otras, la gente acepta que algunos tendrán más poder e influencia que otros. Aquéllos con poder tienden a enfatizarlo, a mantenerlo cerca, no delegar o compartirlo y a distinguirse ellos mismos de los que no tienen poder tanto como sea posible. Se espera que ellos, sin embargo, acepten las responsabilidades que van con el poder, que cuiden de aquéllos que están debajo de ellos. No se espera que los subordinados tomen la iniciativa y éstos son supervisados de cerca.

Bajo ejercicio del poder

La gente en estas culturas ve las desigualdades de poder y estatus como enormemente artificiales. No es natural que algunas personas tengan poder sobre otras, a pesar de que puede ser conveniente. Aquéllos con poder, por lo tanto, tienden a no enfatizarlo, sino a minimizar las diferencias entre ellos y sus subordinados, a delegar y compartir el poder en la medida posible. Se premia a los subordinados por tomar la iniciativa y a éstos no les gusta que les supervisen de cerca.

En el espacio subrayado antes de cada uno de los comentarios que siguen, coloque una “A” si cree que refleja una actitud de alto ejercicio del poder o una “B” si una bajo ejercicio del poder es más probable.

CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS

1. ___ Es menos probable que la gente cuestione al jefe.
2. ___ El elitismo es la norma.
3. ___ Los estudiantes cuestionan a los profesores.
4. ___ Se fomenta la libertad de pensamiento.
5. ___ Aquellos en el poder tienen privilegios especiales .
6. ___ La cadena de mando se mantiene principalmente por conveniencia.
7. ___ Hay mayores diferencias de salarios entre jefes y subordinados.
8. ___ Los trabajadores prefieren que sus superiores les den instrucciones precisas.
9. ___ La interacción entre jefes y subordinados es más informal.
10. ___ Los subordinados y jefes son interdependientes.
11. ___ Los jefes son independientes, los subordinados son dependientes.
12. ___ La libertad de pensamiento podría causar problemas.
13. ___ Está bien cuestionar al jefe.
14. ___ Menor movilidad social es la norma.
15. ___ La cadena de mando es sagrada.
16. ___ El orden jerárquico está claramente establecido.
17. ___ El estilo gerencial es autoritario y paternalista.
18. ___ El estilo gerencial es consultante y democrático.
19. ___ La relación entre el jefe y el subordinado es formal.

(Las sugerencias de respuestas aparecen en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

El poder se ejerce más abiertamente en unas culturas que en otras.

“Para los mejores líderes, cuando el trabajo está hecho, la tarea está finalizada, la gente dirá: ¡Esto lo hemos hecho nosotros mismos!”

--Lao Tsu, China, 700 A.C.

4.4 DIÁLOGOS

Cada uno de los diálogos que aparecen a continuación, contiene un ejemplo de un malentendido cultural. El Voluntario del Cuerpo de Paz no reconoce las distinciones de poder de la misma manera que la gente del país anfitrión. A medida que lea cada diálogo, anote en el margen las *diversas* interpretaciones que usted detecte.

HCN= Ciudadano del país anfitrión

PCV= Voluntario del Cuerpo de Paz

APCD= Director de Proyectos del Cuerpo de Paz

LOS JEFES TIENEN SUS RAZONES

PCV: ¿Qué decidió la jefa?

HCN: Dijo que pondría en movimiento nuestro plan ahora.

PCV: Pero, no está listo.

HCN: Ya lo sé, pero ella debe tener sus razones.

PCV: No creo que lo haya pensado.

HCN: Tal vez no, pero ella es la jefa.

PCV: Voy a hablar con ella. Creo que puedo hacerla cambiar de opinión.

UNA SORPRESA PARA EL JEFE

PCV: Finalmente, se me ocurrió la manera de resolver nuestros problemas de almacenamiento.

HCN: ¿Cómo?

PCV: Podríamos limpiar ese cobertizo cerca del estacionamiento. Está lleno de cajas deterioradas que ya no valen.

HCN: Esa es una gran idea. ¿Qué dijo el Sr. Plonc?

PCV: ¿El jefe? No se lo he dicho todavía. Quiero sorprenderlo.

LA CUCHARA DORADA

HCN: ¿Dónde quieres almorzar?

PCV: ¿Qué tal la Cuchara Dorada?

HCN: Está bien.

PCV: Voy a invitar al representante provincial que está de visita.

HCN: ¿El Sr. Kamini? El no comerá con nosotros, comerá con los supervisores.

PCV: Le podría gustar relajarse con nosotros los plebeyos.

UNA LECCIÓN

APCD: ¿Habló con su jefe departamental?

PCV: ¿El Sr. Biswas? Lo pensé, pero con él no hay esperanza.

APCD: Lo sé. Le dieron ese trabajo como un favor.

PCV: Voy a ir directamente con el Decano.

APCD: El es alguien de quien se obtiene respuestas.

PCV: Quizás eso le dé una lección a Biswas.

APCD: ¿Qué quieres decir?

PCV: Si uno no hace el trabajo, la gente se saltará su autoridad.

--REFLEXIÓN--

La cultura influye la relación entre jefes y subordinados.

DIÁLOGO TRANSCULTURAL

La PCV: A medida que entraba al edificio de color rosado pastel, noté una extraña ausencia de ruido, considerando que era el primer día de clases. Unos pocos estudiantes que vestían chaquetas escolares blancas vagaban a través de los pasillos pobremente iluminados. Miré hacia el patio de la escuela y vi montones de viejos escritorios, ladrillos rotos y ramas de árboles. Deben estar limpiando la escuela, pensé.

La clase donde iba a enseñar estaba localizada a corta distancia, detrás del edificio principal. Monté mi bicicleta y manejé hasta la puerta. Dos estudiantes estaban sentados adentro jugando cartas. Miré el número oficial de matriculados que era el 47 y les pregunté de buena fe: “¿dónde están los otros cuarenta y cinco estudiantes?”. “Ellos ya van a venir” “Bueno, empecemos sin ellos,” sugerí, dando una mirada de desaprobación a las cartas.

Los Estudiantes: Eran Tito y Mando los que vinieron y nos dijeron que esa mañana una mujer blanca, delgada y enclenque se había bajado de su bicicleta, había estado dentro de nuestra aula y que había tratado de enseñarles inglés. ¡Tito y Mando ni siquiera estaban en nuestra clase! Simplemente estaban sentados allí, esperando usar la cancha de fútbol, cuando ella llegó como un rayo. No supieron qué decir, porque ella lucía tan extraña. Su cabello se estaba cayendo y llevaba un vestido que parecía una cubrecama descolorida como las que venden los mauritanos en el mercado de ropa usada. Sabíamos que nadie estaba en la escuela –la mayoría de estudiantes estaban aún en las granjas, terminando la cosecha—pero decidimos que iríamos al día siguiente para ver cómo lucía esta nueva profesora estadounidense.

--PCV Africa Occidenta

“Como estadounidenses, pensamos que podemos hacer cualquier cosa que nos propongamos. En Rumania, las cosas funcionan de manera más cautelosa. Hay un gran temor a correr riesgos”.

--*PCV Rumania*

4.5 ACTITUD HACIA LO INCIERTO Y LO DESCONOCIDO-- ALTA Y BAJA RESISTENCIA A LA INCERTIDUMBRE

La segunda de las tres dimensiones de la cultura que afecta particularmente el sitio de trabajo, es la manera en que las personas responden a la incertidumbre inherente a la vida. Esta incertidumbre crea ansiedad en todas las culturas con respuestas particulares como por ejemplo la tecnología que pretende controlar la incertidumbre en el mundo natural; las leyes, las normas y los procedimientos para controlar la incertidumbre en el comportamiento humano y la religión para abordar las interrogantes de la incertidumbre trascendental.

Si bien todas las sociedades se sienten amenazadas por la incertidumbre, unas se sienten más amenazadas que otras. Dependiendo de su actitud, las diferentes culturas han diseñado diversas normas y sistemas para manejarla. Los dos extremos, llamados alta resistencia y baja resistencia a la incertidumbre, se describen a continuación:

Alta Resistencia a la Incertidumbre—

Las culturas que se caracterizan por una alta resistencia a la incertidumbre se sienten especialmente angustiadas acerca de la incertidumbre, de la vida y tratan de limitarla y controlarla tanto como sea posible. Tienen más leyes, normas, políticas, procedimientos y ponen más énfasis en su obediencia. También, tienen una fuerte tendencia a la conformidad y, por lo tanto, a la predictabilidad. La gente encuentra alivio en las estructuras, los sistemas y en el juicio –cualquier cosa que pueda mitigar o hasta neutralizar el impacto de lo inesperado. Lo desconocido es atemorizante.

Baja Resistencia a la Incertidumbre—

La gente de estas culturas no se siente amenazada ni angustiada por la incertidumbre y, por lo tanto, no tiene una fuerte necesidad de limitarla o controlarla. Busca legislar menos áreas de las relaciones humanas y tolera mejor las diferencias. Se siente enclaustrada si tiene muchas estructuras o muchos sistemas alrededor. Siente curiosidad más que miedo por lo desconocido y no se siente incómoda al dejar las cosas al azar. La vida es interesante, pero no intimidante.

A medida que lea los comentarios que siguen, ponga una “A” en el espacio subrayado antes de cada uno, si piensa que se relaciona con una alta resistencia a la incertidumbre y una “B” donde piense que se refiere a una baja resistencia.

CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS

1. ___ Se valora mucho la puntualidad.
2. ___ La gente debería mantener sus emociones bajo control.
3. ___ Lo diferente es peligroso.
4. ___ La gente cambia de empleo con más frecuencia.
5. ___ La gente espera más formalidad en las relaciones.
6. ___ La gente acepta más fácilmente el desacuerdo.
7. ___ Se toma la vida día a día.
8. ___ La gente debería mostrar sus emociones.
9. ___ No se debe interrumpir jamás la cadena de mando.
10. ___ El conflicto es natural en las organizaciones, no hay nada que temer.
11. ___ La gente cree menos en el sentido común.
12. ___ Debería eliminarse el conflicto en las organizaciones.
13. ___ Las diferencias son curiosas.
14. ___ La gente cambia de trabajo sin mucha frecuencia.
15. ___ Prevalece un sentido general de ansiedad.
16. ___ Prevalece un sentido general de bienestar.
17. ___ La gente acepta la autoridad fácilmente; la autoridad es reconfortante.
18. ___ La gente acepta con menos facilidad la autoridad; la autoridad es limitante.
19. ___ No se deben romper las reglas.
20. ___ Se pueden romper las reglas, si tiene sentido, por razones pragmáticas.
21. ___ Debería evitarse el riesgo.
22. ___ Los riesgos son oportunidades.

--REFLEXIÓN--

La actitud hacia lo desconocido moldea muchos comportamientos humanos.

“El concepto Yapes del tiempo, del trabajo y de los planes es radicalmente diferente al nuestro. El tiempo Yapes es una o dos horas más tarde. El trabajo es una mezcla entre realizar la tarea y ponerse al día con todo el mundo. Un plan, es la discusión general de algo a realizarse, sin detalles, sin actores, sin tareas y sin horario”.

--PCV Micronesia

4.6 DIÁLOGOS

En el siguiente diálogo, vea si puede reconocer evidencias de alta o baja resistencia a la incertidumbre, anote sus conclusiones en los márgenes.

HCN= Ciudadano del país anfitrión

PCV= Voluntario del Cuerpo de Paz

ACERCA DE MIGUEL

PCV: ¿Cómo te fue en tu reunión con Manuel?
HCN: No muy bien. Todavía está furioso porque no le tomaron en cuenta para esa promoción
PCV: ¿Ha hablado con el jefe?
HCN: El jefe ya lo sabe.
PCV: Pero, Manuel debería desahogarse si eso le está molestando.

SE LE SUBIÓ A LA CABEZA

PCV: Creo que al consultor del Ministerio de Medio Ambiente se le ha subido el trabajo a la cabeza.
HCN: ¿El experto de la capital?
PCV: Sí, él.
HCN: Pero, tiene un Ph.D. y estudió en Francia.
PCV: Aún así no tiene ni idea de cómo cambia el comportamiento en las comunidades rurales. Su codiciosa propuesta nunca funcionará aquí.
HCN: Escuché algunas quejas, realmente. Tal vez estás en lo correcto. ¿Qué crees que debería hacer?
PCV: Es simple realmente. Debería admitir que está equivocado y empezar de nuevo.

REGULACIONES

- PCV: No estamos llegando a ninguna parte con el proyecto del libro de texto.
- HCN: Lo sé. Los profesores están frustrados.
- PCV: Todo es debido a esa ley contra el uso del dinero de otros presupuestos, pese a que haya un excedente.
- HCN: Me temo que estamos atrapados.
- PCV: Podríamos decir que lo ignorábamos y que no pudimos hacer nada.

ACUMULACIÓN

- HCN: ¿Escuchaste? Después de todo no tendremos otra persona.
- PCV: Lo sé, hasta ahí llega nuestra intención de procesar los trabajos acumulados.
- HCN: Bueno, podemos presentar el pedido de nuevo el próximo verano.
- PCV: Realmente, tengo una idea mejor. He escuchado de un nuevo programa de contabilidad que haría más fácil nuestro trabajo.
- HCN: ¿Se ha probado en otras organizaciones como la nuestra?
- PCV: En Estados Unidos sí, no sé aquí. Podríamos conseguirlo gratis si lo pidiéramos.
- HCN: ¿Y luego, entrenar a todos en su uso?
- PCV: Correcto.

(Un análisis de estos diálogos aparece en las páginas finales).

--REFLEXIÓN--

La actitud hacia las leyes, las normas, las políticas, los procedimientos y el grado en el que la gente debe obedecerlos, pueden ser diferentes en el país anfitrión.

4.7 SIN PIERNAS

“De acuerdo con los informes de los archivos, es obvio que no hemos conseguido nada, después de los diez años que el Cuerpo de Paz ha manejado el centro en Sedhiou. Tenemos una biblioteca sin libros, un programa de leche sin leche y un jardín de infantes donde no se enseña. En toda la región pasa eso, otros programas de ayuda extranjera no han sido mejores. Hubo una universidad agrícola sin estudiantes, sin materiales y sin instructores – de la cual los funcionarios municipales estaban muy orgullosos. Hubo una misión agrícola taiwanesa que debía enseñar métodos avanzados de cultivo, que fue totalmente ignorada por los agricultores.”

--PCV Senegal

¿Por qué cree usted que esos proyectos no funcionaron?

¿Cómo enfocaría usted un proyecto comunitario para obtener resultados diferentes?

4.8 LA FUENTE DEL ESTATUS-- ADQUIRIDO O ATRIBUIDO

Esta, es la última de las tres dimensiones culturales relacionadas con el sitio de trabajo, que se presentan en este capítulo, y tiene que ver con la manera en que la gente obtiene su estatus en las organizaciones y en la sociedad en general. Este concepto está relacionado con el ejercicio del poder en algunos aspectos y con la dicotomía del individualismo o colectivismo en otros. Ciertos rasgos, sin embargo, están fuera de esas dos dimensiones y merecen atención propia. Aquí, los dos polos se refieren a veces como “adquirido” y “atribuido”, y en otros casos, como las culturas “que hacen” o culturas “que son”. Estas, se describen brevemente a continuación.

Estatus adquirido

En las culturas *que hacen*, a la gente se la mira y se le respeta por sus logros personales y especialmente profesionales. Uno avanza en posiciones de poder e influencia en virtud de sus logros y desempeño. El estatus se gana y no es meramente una consecuencia del nacimiento, edad o antigüedad. Se contrata basándose en el historial de éxito, no en base a antecedentes familiares, conexiones o escuela a la que se asistió. Los títulos no impresionan particularmente a la gente. La educación es importante, pero no el simple hecho de estudiar, sino el hecho de hacer algo con el conocimiento. El estatus no es automático y puede perderse si se deja de producir logros.

Estatus atribuido

En las culturas *que son*, una cierta cantidad de estatus viene dentro de la persona. Es automático y, por lo tanto, difícil de perder. A la persona se le respeta debido a su familia y clase social, por sus afiliaciones y pertenencia a ciertos grupos importantes y después por su edad y antigüedad. También confieren estatus la escuela a la que asistió y la cantidad de educación que recibió, independientemente de si fue bueno en la escuela o si hizo algo con su educación. Los títulos son importantes y deben usarse siempre. Se presiona al individuo para que justifique el poder, respeto y deferencia de los que disfruta automáticamente. Si bien el estatus no se pierde completamente, se puede perder el respeto si no se usa todo el potencial que se posee.

Los siguientes incidentes han ocurrido, en parte, debido a diferencias culturales relacionadas con el estatus. En el espacio que sigue, debajo de cada descripción, escriba lo que usted haría en cada situación en particular.

ESTUDIANTES DE PIE

Usted es un profesor de secundaria en su país. Cuando entra a aula, todos sus estudiantes automáticamente se paran hasta que les ordena sentarse. Usted se siente incómodo con este comportamiento deferente y les dice a sus estudiantes que no necesitan pararse cuando usted entra a la clase. Después de dos semanas, el rector le pide hablar con usted. Le informa que los demás profesores están enfadados porque han escuchado que sus estudiantes no se ponen de pie cuando usted entra a la clase. Ellos consideran este comportamiento como una señal de falta de respeto, y temen que se pueda propagar a sus clases. Más aún, están preocupados, porque usted deliberadamente esté tratando de eliminar la distinción entre profesores y estudiantes. Si los estudiantes se ponen al mismo nivel que los profesores, será un caos. ¿Qué debería hacer usted en cuanto a la reacción de los profesores?

RESPETO

Usted es un planificador urbano que trabaja para el gobierno municipal. Cada mañana, un camión con empleados públicos de la ciudad se detiene en su casa para llevarlo al trabajo. Su jefe, un ingeniero y un profesional de segundo nivel siempre se sientan en la cabina, pero a usted le gusta sentarse atrás y bromear con los trabajadores. Después de varios días, su jefe le dice que está confundiendo a los trabajadores con su comportamiento informal y le advierte que pronto perderá su respeto si no empieza a actuar como un profesional. ¿Cómo responde?

“¿Cómo puede ella comprender nuestra cultura? Si solo ha visto la lluvia una vez.”

EN EL ASUNTO DEL SR. KODO

Se le ha pedido que tome partido en una disputa de profesores. Hace algunas semanas se produjo una vacante en el departamento de la universidad donde usted enseña. Los candidatos para la posición, ambos con grado universitario, son un hombre mayor (el Sr. Kodo) que ha trabajado en esta universidad por 15 años y un hombre más joven con credenciales técnicas más actualizadas, con educación superior y dos años de experiencia en esta facultad. Desde el punto de vista técnico, el hombre más joven era un fuerte candidato y un profesor más dinámico también y, de hecho, fue seleccionado para la posición por el presidente del departamento, que es británico.

La decisión impactó al Sr. Kodo y a muchos de sus colegas, porque la consideraron una falta de reconocimiento a sus años de experiencia y dedicación a la institución. El Sr. Kodo está extremadamente avergonzado de no haber sido elegido y no ha aparecido en el campus desde que se hizo el anuncio. Ahora, sus colegas están circulando una solicitud para que el presidente reconsidere su decisión y escoja al Sr. Kodo para el trabajo que merece. Le han pedido a usted que apoye la petición ya firmada por ellos y por un buen número de estudiantes y para que participe activamente en esta campaña. De hecho, usted siente que se tomó la decisión correcta y está renuente a involucrarse, pero está bajo fuerte presión para que “haga lo correcto”. ¿Qué hace usted?

CONSIDERANDO LA FUENTE

Usted es la técnica experta en la oficina de extensión agrícola provincial. La próxima semana llegará una delegación de la oficina del Ministro para discutir un cambio importante de políticas. Usted es la persona que puede hacer una contribución más valiosa a la discusión, pero no la han invitado a la reunión. En lugar de eso, su jefe le ha estado pidiendo, por varios días, que escriba para él un informe que contenga todos los puntos importantes que debería presentar. Finalmente, usted le pregunta por qué simplemente no la

lleva a la reunión y la deja que hable directamente con la delegación. El le dice que usted es muy joven para que se le tome seriamente y, además, usted mujer. Sus argumentos son muy importantes, le dice, pero no quiere que se descarten debido a su fuente de origen. ¿Cómo se siente y cuál es su respuesta?

(Sugerencia de ideas en las páginas finales)

**4.9 VALORES Y NORMAS EN EL SITIO DE TRABAJO--
COMPARACIÓN ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS
ESTADOS UNIDOS Y DEL PAÍS ANFITRIÓN**

En este ejercicio, usted comparará las posiciones de los estadounidenses y las del país anfitrión sobre dimensiones claves de cultura que afectan el trabajo, incluyendo aquéllas discutidas en este capítulo –ejercicio del poder, resistencia a la incertidumbre y fuente de estatus—así como algunas otras. Una vez más, como en el capítulo tres, los mecanismos utilizados aquí son líneas continuas, en las que usted debe indicar (con las letras H.C. y U.S.) donde piensa que se ubican las culturas de los Estados Unidos y las del país anfitrión.

**VALORES Y NORMAS EN EL SITIO DE TRABAJO – LINEA
CONTINUA**

Ejercicio del Poder

Bajo ejercicio del poder

Menos distancia, más interrelación entre jefe y subordinados. El jefe es más democrático y delega responsabilidades. Está bien tomar la iniciativa, disentir con el jefe o cuestionarlo. El jefe se ve a sí mismo/a como miembro del grupo. El poder es descentralizado.

Alto ejercicio del poder

Mayor distancia entre jefe y subordinados. El poder es centralizado y generalmente no se comparte. El jefe no delega responsabilidades ni premia la iniciativa. El trabajador no está en desacuerdo con el jefe ni lo cuestiona. El jefe se ve a sí mismo/a en un nivel más alto que sus trabajadores. El jefe es más autocrático y paternalista.

Resistencia a la Incertidumbre

Baja resistencia

Lo desconocido no es necesariamente alarmante. Existen menos leyes y menos énfasis en la conformidad. Está bien romper las leyes por razones pragmáticas, está bien romper la cadena de mando si es necesario. El conflicto no siempre puede evitarse. Correr riesgos es aceptable. Las relaciones son más informales. Lo diferente son interesante.

Alta resistencia

Lo desconocido debe ser controlado. Existen más leyes y más énfasis en obedecer las leyes y en la conformidad. Nunca está bien romper la ley ni pasarse por alto la cadena de mando, sin importar la razón. El conflicto debe evitarse, los riesgos no son atractivos. Las relaciones son más formales. Lo diferente es peligroso.

-

Fuentes de Estatus

Estatus Adquirido	Estatus atribuido
Existe la meritocracia. El estatus se gana por sus logros, por lo que ha conseguido en la vida. Uno avanza por sus méritos. El estatus debe ganarse, no se otorga automáticamente y se lo puede perder	Existe autocracia. Una cierta cantidad de estatus viene con el nombre familiar y con los grupos a los cuales está afiliado y puede perderse fácilmente. Los logros son importantes, pero se puede tener estatus sin ellos. La situación en la vida es, en parte, un accidente de nacimiento.

Concepto del Trabajo

Como parte de la identidad	Como necesidad funcional
El trabajo tiene valor en sí y por sí mismo. El trabajo es una parte importante de su identidad. La gente vive para trabajar, en el sentido de que hacer cosas es inherentemente satisfactorio	El trabajo es el medio para pagar las facturas y satisfacer las obligaciones financieras. Puede ser satisfactorio, pero no tiene que serlo. La vida es demasiado corta para girar alrededor del trabajo. El trabajo es lo que hago, no lo que soy.

Personal y Profesional

Separación de lo personal con profesional	Lo Personal y lo Profesional lo Entrelazados
No deben llevarse asuntos personales al trabajo. Las obligaciones familiares y personales deben organizarse alrededor del trabajo. La vida personal y profesional puede y deben mantenerse separada. El factor humano es real, pero no puede ser consentido en el sitio de empleo. La gente no entenderá si usted argumentara una emergencia familiar.	Es imposible separar los asuntos personales y familiares del trabajo. Se podría interrumpir el trabajo para ocuparse de asuntos personales. La vida personal y profesional están inevitablemente superpuestas. La gente entenderá si se argumentara una emergencia familiar.

Motivación

Oportunidad Profesional	Ambiente Confortable de Trabajo
<p>La oportunidad y el éxito profesional son factores importantes de motivación. La gente quiere aprender, avanzar, subir en su profesión u organización y tener más poder, autoridad y responsabilidad. La seguridad del trabajo no es tan importante como la oportunidad de hacer más dinero y avanzar en la carrera.</p>	<p>La gente es motivada por el deseo de tener un ambiente placentero de trabajo y buenas relaciones con sus colegas. La seguridad en el trabajo es importante, como lo es una organización que cuida de sus empleados. Tener más tiempo libre para pasar con la familia es también una motivación. Tener más poder y responsabilidad no es atractivo en sí mismo, aunque signifique más dinero.</p>

La clave de la productividad

Resultados	Armonía
<p>Concentrarse en la tarea asegura el éxito. La gente no siempre se lleva bien, pero se tiene que continuar de todas maneras. La armonía es buena, pero los resultados son los que cuentan. La gente tendrá más armonía si obtiene resultados. Obtener resultados es más importante que <u>cómo</u> los obtenga.</p>	<p>El trabajar bien con otras personas es la clave del éxito en cualquier empresa. La armonía en el sitio de trabajo asegurará éxito eventual. Hacer las cosas depende de que la gente se lleve bien. Los resultados obtenidos a expensas de la armonía son muy costosos. Como se obtenga el resultado, es tan importante como el resultado mismo.</p>

El trabajador ideal

Habilidad Técnica	Habilidad Personal
-------------------	--------------------

Lo que importa más en un trabajador son sus calificaciones técnicas, su educación, experiencia, y destrezas específicas. Las destrezas “humanas” son importantes, pero no contribuyen en la misma medida. Emplear a un pariente sería pura coincidencia y sólo si tiene las habilidades necesarias. Demostrar competencia es la clave para obtener promociones.

Lo que importa más en un trabajador es su habilidad para trabajar bien con los demás y no causar conflictos. La experiencia y las destrezas técnicas son importantes, pero no contribuyen tanto. Contratar a un pariente es una buena idea. La edad y la antigüedad son importantes para obtener promociones.

--REFLEXIÓN--

Los estadounidenses y los ciudadanos del país anfitrión pueden tener diferentes puntos de vista en cuanto a ciertos tópicos fundamentales relacionados con el trabajo.

NOTAS AL EJERCICIO ANTERIOR – LINEA CONTINUA

Si dos o tres de los ejercicios muestran las posiciones del país anfitrión y de los Estados Unidos en los polos opuestos, entonces indique en el espacio que se proporciona a continuación cómo piensa usted que los ciudadanos del país anfitrión perciben a los estadounidenses en este respecto:

Ejercicio de la línea continua: _____

¿Qué impresión tienen los ciudadanos del país anfitrión de los estadounidenses?

Ejercicio continuo: _____

¿Qué impresión tienen los ciudadanos del país anfitrión de los estadounidenses?

Ejercicio continuo: _____

¿Qué impresión tienen los ciudadanos del país anfitrión de los estadounidenses?

(Las posibles impresiones aparecen en las páginas finales)

ACTIVIDAD DE OBSERVACIÓN

4.10 OBSERVACIÓN EN EL SITIO DE TRABAJO

Para completar esta actividad, usted necesita encontrar a alguien que trabaje en el país anfitrión y le permita acompañarlo/la a su trabajo por un día, o por algunas horas durante varios días. Trate de ir cuando se haya planeado una reunión a la que pueda asistir. La persona que esté con usted, puede estar en capacidad de traducirle importantes conversaciones si usted no está suficientemente familiarizado con el idioma local, pero aún si no hay nadie que pueda traducir, a través de sus observaciones, usted podrá aprender mucho acerca de lo que está ocurriendo.

Su tarea es simplemente mirar, escuchar lo que sucede a su alrededor y tome nota. A continuación, hay una lista de preguntas que le ayudarán a guiar sus observaciones. No necesita contestar las preguntas o utilizar la lista si usted está más cómodo llevando a cabo las observaciones de otra manera. Lo importante es tomar nota de las diferencias entre lo que ve aquí y lo que esperaría ver en un sitio comparable en Estados Unidos.

OBSERVACIONES

Comunicación No Verbal

- ¿Cómo se viste la gente?
- ¿Cómo se saludan en la mañana?
- ¿Cuál es el protocolo para entrar o salir de la oficina de alguien?
- ¿La gente mantiene contacto visual cuando habla?
- ¿Cuán distante se paran las personas unas de otras?

Comportamientos Monocrónicos y Policrónicos

- ¿La gente llega a tiempo al trabajo? ¿Quién lo hace y quién no?
- ¿Qué pasa cuando alguien está conversando con alguien más y recibe una llamada telefónica?
- ¿Qué hace una tercera persona que se acerca a dos que ya están conversando?
- ¿Empiezan las reuniones a tiempo?
- ¿Cuánto tienen que esperar las personas que tienen una cita?

Comportamientos con ejercicio del poder

- ¿Cómo tratan los subordinados a sus jefes?
- ¿Cómo tratan los jefes a sus subordinados?
- ¿Ve usted evidencia de que los jefes deleguen o acaparen su autoridad?
- ¿Tiene evidencia de que los subordinados toman la iniciativa o solo esperan instrucciones?
- ¿Con quién almuerzan las personas? ¿Comen con sus colegas, o se mezclan todos sin importar el rango?

Estilos de Comunicación

- ¿Cómo se maneja el conflicto?
- ¿Cómo se expresa un desacuerdo?
- ¿Cómo se dan las malas noticias o una preocupación?
- ¿Cuán importante parece ser el guardar las apariencias?
- ¿Es la gente directa o indirecta en sus conversaciones?
- ¿El sitio de trabajo parece ser de alto o de bajo contexto?

Otras Normas del Sitio de Trabajo

- ¿Cuando la gente se relaciona, ¿van directamente al grano o hablan de generalidades?
- ¿La gente trabaja en conjunto o es más independientes?
- ¿Se trata diferente a las mujeres que a los hombres? Si es así, ¿de qué manera?
- ¿Qué tipo de comportamientos en los trabajadores son recompensados? ¿Por qué se les felicita a las personas?

¿Cuál es la actitud prevalente acerca de las normas, los procedimientos y la necesidad de acatarlos?

“¿Qué diferencias principales ve usted entre este sitio de trabajo y en el cual usted trabajaba en los Estados Unidos?”

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

“¿Qué sabía? No estaba seguro. Luego, me percaté: sabía cómo llevarme con las personas; sabía cómo reunir a las personas. No, no sabía gran cosa de jardinería o casi nada técnico, pero estaba seguro de que podría unir aquéllos que enseñaban con aquéllos que querían aprender”.

--PCV Chile

4.11 USTEDES LOS ESTADOUNIDENSES

Otro problema que usted enfrenta en el trabajo es manejar algunas de las impresiones que sus colegas y contrapartes tienen de los estadounidenses. Usted debe enfrentarlas, haya o no contribuido a esas impresiones a través de su comportamiento, e independientemente de que crea que son justas o exactas. Bajo cada una de las siguientes ocho observaciones comunes, escriba un breve comentario acerca de por qué cree usted que la gente del país anfitrión pueda sentir así:

1. ¿Por qué ustedes los estadounidenses siempre están tan apurados por terminar las cosas?
2. ¿Por qué ustedes los estadounidenses insisten en tratar a todos por igual?
3. ¿Por qué ustedes los estadounidenses tienen siempre que decir lo que están pensando?

4. ¿Por qué ustedes los estadounidenses siempre quieren cambiar las cosas?
5. ¿Por qué ustedes los estadounidenses no muestran mayor respeto por sus superiores y ancianos?
6. ¿Por qué ustedes los estadounidenses siempre piensan que las cosas van a mejorar?
7. ¿Por qué ustedes los estadounidenses están tan preocupados por el reconocimiento individual?
8. ¿Por qué ustedes los estadounidenses son tan impacientes?

(Los comentarios aparecen en las páginas finales)

Ahora seleccione de la página anterior tres de los comentarios que más le impactaron, por cualquier razón, y responda las dos preguntas siguientes:

1. Comentario _____

¿Cómo se sentiría si se hiciera este comentario acerca de usted?

¿Cómo respondería si alguien se lo dijera?

2. Comentario _____

¿Cómo se sentiría si se hiciera este comentario acerca de usted?

¿Cómo respondería si alguien se lo dijera?

3. Comentario _____

¿Cómo se sentiría si se hiciera este comentario acerca de usted?

¿Cómo respondería si alguien se lo dijera?

4.12 MIDIENDO LOS PASOS

“¿Qué hay del ”trabajo”? Notarán que puse esa palabra entre comillas, no porque ustedes no trabajen lo suficientemente duro aquí. Es sólo que ustedes no entenderían por qué es tan duro. En Estados Unidos, trabajar duro es trabajar 60 horas a la semana. Aquí, es esperar que pasen las cosas, mirar cómo suceden a un paso absurdamente lento para los niveles a los que estamos acostumbrados y luego tratar de trabajar de la manera que trabaja la gente de aquí. De otra manera no estaría trabajando con ellos; estaría trabajando para ellos.”

--PCV Madagascar

¿Qué tan bueno es usted para esperar que pasen las cosas?

¿Cómo manejará usted el paso lento de como las cosas se mueven a veces en el país?

4.13 CAMBIANDO PAPELES

PRIMERA PARTE

Para ser efectivo trabajando en otra cultura, es importante comprender cómo es percibido por sus colegas y contrapartes. En la primera parte de esta actividad, se le pide que se imagine un cambio de papeles, es decir que usted se ponga en la posición del ciudadano del país anfitrión que va a tener un Voluntario del Cuerpo de Paz con él, en el sitio de trabajo. Para ayudarlo a ponerse en su lugar, imagínese que trabaja en una oficina estadounidense típica, con diez o más colegas, un supervisor y un jefe de oficina. Todos ustedes han trabajado juntos por lo menos un año y se conocen bien y conocen bien su trabajo. Ahora, imagínese que un día, una persona de otro país, aparece y empieza a trabajar con usted, alguien que:

1. no entiende bien el inglés, y lo habla entrecortado de tal manera que usted no siempre puede entenderle;
2. no entiende la cultura ni las costumbres estadounidenses y está siempre cometiendo errores vergonzosos;
3. no entiende muy bien su trabajo y no es competente, al menos hasta este momento;
4. no entiende cómo funcionan las cosas aquí; y
5. se comporta frecuentemente de manera insensible, frustrante, o grosera.

¿Cómo reaccionaría usted al tener tal persona, de repente, trabajando en su oficina? Conteste las siguientes preguntas rápida y honestamente:

- | | | |
|---|----|----|
| 1. Yo lo encontraría a menudo frustrante. | Sí | No |
| 2. Me preguntaría por qué la persona fue enviada a trabajar aquí. | Sí | No |
| 3. No le confiaría nada importante para hacer. | Sí | No |

- | | | |
|--|----|----|
| 4. Asumiría que esa persona no entendió bien nuestro sistema. | Sí | No |
| 5. Me imaginaría que trabajar con esta persona es más difícil que trabajar con mis otros colegas. | Sí | No |
| 6. Ciertos comportamientos de esa persona me Irritarían. | Sí | No |
| 7. Pensaría que es insensible. | Sí | No |
| 8. Pensaría que tiene malos modales. | Sí | No |
| 9. Encontraría que algunos de sus comportamientos son muy extraños | Si | No |
| | | |
| 10. No podría estar seguro/a de lo que piensa. | Sí | No |
| 11. No podría estar seguro/a de cómo reaccionaría ante algo que yo dijera o hiciera. | Si | No |
| 12. Me preocuparía que pudiera avergonzarnos. | Sí | No |
| 13. Sentiría lástima por ella. | Sí | No |
| 14. Sería frustrante conversar con esa persona y quisiera finalizar la conversación lo más rápido posible. | Sí | No |
| 15. Ocasionalmente estaría herido/a, me sentiría insultado/a o frustrado por el comportamiento de esa persona. | Sí | No |

“Asegúrese de tener lo que necesita para su hogar y trabajo; luego, mantenga la boca cerrada y mire cuidadosamente durante varios meses. Si usted no encaja, no será efectivo”.

--PCV Fiji

SEGUNDA PARTE

Al inicio de su servicio, tendrá que pasar algún tiempo estableciendo su credibilidad. Cuando reflexione sobre cómo puede hacerlo, trate de recordar otras ocasiones en las que estuvo en una situación donde usted era desconocido/a y tuvo que probarse a sí mismo frente a los demás. ¿Qué hizo?

1. _____

2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

(Las sugerencias de otros PCVs aparecen en las páginas finales).

Sin embargo, como indican las siguientes afirmaciones, algunos factores están *a su favor*. Usted puede pensar en otros para añadir a esta lista:

1. La gente asume que usted no habría venido si hubiera pensado que iba a perder su tiempo. Pueden aceptar que al menos *usted* cree que tiene algo que ofrecer, lo que puede hacerlos/las reflexionar dos veces sobre usted.
2. Puede saberse que le falten algunas cosas, pero sin duda usted tiene la experiencia técnica para estar aquí y hacer el trabajo. Usted puede no haber realizado su trabajo en este contexto antes, pero sabe cómo hacerlo.
3. Estados Unidos es visto como un país avanzado, en muchos aspectos, de tal manera que los estadounidenses, a menudo, son vistos como gente que tiene conocimientos o experiencia que la gente del país anfitrión no tiene.
4. Probablemente usted no es el primer PCV en este lugar. Si sus predecesores fueron exitosos, aunque sea parcialmente, la gente se dará cuenta de que un PCV eventualmente consigue hacer las cosas.
5. _____

6. _____

--REFLEXIÓN--

Puede pasar algún tiempo hasta que la gente del país anfitrión, le empiece a dar el beneficio de la duda.

DEL DIARIO DE JAN - UN ANÁLISIS

Ahora que ha terminado este capítulo, vuelva a leer los extractos del diario de Jan y anote cualquier observación o comportamiento adicional que usted ahora piensa que es sospechoso. Luego, lea el siguiente análisis.

Jan ha experimentado un sinnúmero de frustraciones que los PCV encuentran cuando hacen su trabajo. Aún así, ella probablemente está siendo un poquito dura consigo misma, como parece darse cuenta en el párrafo final.

Párrafo 1

Se lamenta por su falta de progreso e inmediatamente después dice que unas pocas personas de la clínica sí confían en ella. Debería estar animada por este hecho, porque significa que ha dejado una impresión suficientemente positiva para que ciertas personas compartan con ella sus secretos. Bajo esas circunstancias –sólo va allí una vez a la semana – recuerde que eso es progreso.

Párrafo 2

Ella, al decir que no habló con el Sr. Beton cuando lo conoció por primera vez, porque “estaba con una gran cantidad de personas”, está hablando como alguien de una cultura monocrónica. Si su cultura fuera policrónica, probablemente ella habría hablado con él, aún frente a esas personas sin temor a causar ningún problema, no para quejarse o regañarlo por supuesto. En verdad, ella no podría tener nunca una audiencia privada con él, a menos que fuera para algo especialmente importante.

Cuando el jefe del Sr. Beton visitó la clínica, Jan le dijo que no estaba obteniendo el dinero para su trabajo. La exposición fue mal dirigida, por varias razones. Primero normalmente no se les dice a los altos jefes sus problemas. Segundo se les dice lo que piensa que quieren escuchar y le cuenta sus problemas a su jefe inmediato. Peor aún, al pasar por alto la autoridad del Sr. Beton y quejarse con *su* jefe, Jan cometió un pecado fundamental en culturas de alto ejercicio del poder y alta resistencia a la incertidumbre: romper la jerarquía. Cuando el Sr. Beton se entere, seguramente estará bastante molesto, lo que puede ser la razón por la que Jan aún no ha tenido la cita que pidió.

Párrafo 3

Diseñar un nuevo formulario sin que se le haya pedido o sin pedir permiso –Jan probablemente lo llamaría tomar la iniciativa – es probablemente una mala idea en culturas de alto ejercicio del poder. A los jefes les gusta tomar las decisiones y no les gusta cuando los subordinados se toman la autoridad. En este caso, Jan ni siquiera es una subordinada sino una voluntaria. Lo que es peor aquí, es que los formularios de registro pueden haberse eliminado por una buena razón: si el dinero es para el uso de la clínica, entonces más sellos (bajo el control de la secretaria) significan más dinero y es un proceso más fácil. En cambio es más difícil implementar un sistema de registro con formularios. Jan puede esperar mucho tiempo antes de que sus formularios de registro aparezcan en la recepción.

Párrafo 4

Jan dice que uno no puede solamente “esperar a que se le diga qué hacer”, como sucede con sus colegas. Pero, en culturas de alto ejercicio del poder, este comportamiento es la norma. Hacer cosas que no se le han pedido, es usurpar la autoridad. Ella dice que en una reunión de personal ella mencionó que no estaba obteniendo el dinero y que no tenía nada que hacer. Esta declaración pudo haber sido vergonzosa para el hombre que dirige a los voluntarios hasta para el Sr. Beton, quien ahora aparecerá en mala posición, porque el proyecto de Jan no está progresando.

Párrafo 5

Probablemente, ella también avergonzó al asistente preguntándole, frente a otros, cuándo iba a iniciar la construcción de la clínica. Que no se haya iniciado, puede ser percibido como fracaso del jefe y que se descubra ese fracaso, en público, pudo haber ocasionado desprestigio. Otra interpretación de este intercambio de palabras, puede ser que en la mente del asistente: “llegar al punto de abrir la tierra ya es un gran logro que representa un progreso considerable y el hecho de que la construcción en realidad no se haya iniciado todavía es un detalle menor,” porque al final, el trabajo duro ya ha sido realizado.

“Dejar un mundo, un poco mejor, ya sea a través de un niño saludable, un pedazo de jardín o de una condición social redimida; saber que aunque sea una vida ha respirado más fácilmente, porque uno ha estado presente –eso significa haber tenido éxito”.
--Ralph Waldo Emerson

ANOTACIÓN No. 4 EN EL DIARIO

De lo que ha escuchado, ¿qué piensa que será lo más duro de su trabajo en el Cuerpo de Paz? ¿Cómo va a manejar esta situación? ¿Piensa que algunas de sus experiencias previas le prepararon para este problema?

FUNDAMENTOS DE CULTURA IV

EL ESQUEMA DE CONTROL

Este ejercicio le presenta el cuarto y último fundamento de la cultura: el esquema de control. Los dos polos de esta dimensión, activismo y fatalismo, se definen y exploran en la actividad que sigue.

IV. 1 ¿QUIÉN ESTÁ A CARGO AQUÍ?

¿Con cuál de las siguientes declaraciones usted está más de acuerdo? Haga un círculo en la seleccionada.

- A. Lo que me pasa es culpa mía
- B. A veces siento que no tengo control sobre la dirección que está tomando mi vida.

Porcentaje de estadounidenses que escogieron la A = 89%
Porcentaje de chinos que escogieron la A = 35%

¿Cuál piensa usted que es la razón para esa diferencia en porcentaje entre estadounidenses y chinos?

(Pase a las páginas finales, luego de escribir su respuesta)

--REFLEXIÓN--

La gente de culturas diferentes puede mirar de manera muy diferente su habilidad para influenciar los eventos externos.

IV.2 EL ESQUEMA DE CONTROL-- ACTIVISMO Y FATALISMO

Las culturas difieren enormemente en su percepción del lugar que una persona tiene en el mundo exterior, especialmente en cuanto al grado en que los seres humanos pueden controlar o manipular las fuerzas externas y dar forma a su propio destino. Los dos lados de esta dimensión, activismo y fatalismo, se describen a continuación:

Activismo

El esquema de control es, en gran medida, interno; está dentro del individuo. Hay muy pocas cosas dadas en la vida, pocas circunstancias que tienen que ser aceptadas como son, que no pueden cambiarse. No hay límites en lo que puedo hacer o en lo que puedo convertirme si pongo mi mente en ello y, hago el esfuerzo necesario. La vida es, lo que yo *hago*.

Fatalismo

El esquema de control es, en su mayoría, externo al individuo. Algunos aspectos de la vida están predeterminados e incluidos en la naturaleza de las cosas. Hay límites más allá de los cuales no se puede ir y ciertos hechos que no pueden cambiarse y, deben aceptarse. La vida es, en gran parte, lo que a mí *me pasa*.

En los siguientes comentarios, haga un círculo al que el comentario no pertenece, ya sea por sus características de activismo cuando todas las tres restantes son de fatalismo o viceversa.

1. El estoicismo es la regla.
 2. Las leyes del universo pueden ser descubiertas.
 3. El progreso es inevitable.
 4. Todo problema tiene una solución.
-
1. El optimismo es la regla.
 2. Algunas cosas son un asunto de suerte u oportunidad.
 3. Querer es poder.
 4. La gente cree firmemente en la tecnología.

1. La infelicidad es culpa de uno mismo.
2. El progreso no es automático.
3. Las acciones del universo son finalmente desconocidas.
4. No se puede dominar la naturaleza.

1. Uno se hace su propia suerte.
2. Algunos problemas no tienen solución.
3. Querer es querer.
4. La infelicidad es parte natural de la vida.

(Sugerencias de respuestas en las páginas finales).

--REFLEXIÓN--

La cultura influye en el control que la gente cree tener sobre su vida.

“To neni moznal/ no es posible” fue una de las primeras frases que aprendí en el lenguaje checo y una gran cantidad de mis ideas se encontraron con esa respuesta”

--PCV República Checa

DONDE HAY VOLUNTAD

“La escena se desarrolla en un café en Tangiers. Mañana es sábado. Acabo de invitar a un amigo marroquí a una comida campestre en la playa. ¿Vendrá? “Tal vez” dice en inglés, traduciendo del árabe, *N’Shallah*, que literalmente significa: si Dios permite. Me estoy sintiendo despreciado. ¿Qué significa tal vez? Si él quiere venir o no, es su decisión. Si no quiere venir, sólo tiene que decirlo. Él no entiende por qué estoy molesto y, yo no entiendo el “tal vez”. Nuestras dos culturas se enfrentan a través de las tazas de té.

Solo algunos años más tarde, cuando leía un libro acerca de la cultura, lo comprendí. Él quiso decir “que sí vendría” si Allah lo quería así. Su *deseo* de venir y que se le permitiera ir, no eran una sola cosa, ni la misma cosa. En Marruecos, a diferencia de Estados Unidos, querer no es necesariamente poder. ¿Cómo podría exigir una respuesta a mi pregunta? ¿Y quién me la iba a dar?

Fue un momento emocionante. Había tropezado con un universo paralelo, uno fundado sobre un verbo diferente, “sobre *podría* en lugar de *podré*.” ¿Dónde estuvo tal universo... habrá otros iguales?”

--PCV Marruecos

IV.3 CALIFIQUESE USTED MISMO **ACTIVISMO Y FATALISMO**

A continuación hay una serie de declaraciones en pares (a y b). Luego de leer cada par, haga un círculo en una de las dos que mejor describa la acción que usted tomaría o la manera en que se sentiría acerca de ese tópico particular.

1a. Si soy infeliz, debo hacer algo al respecto.

1b. Nada se ha perdido si soy infeliz, es simplemente parte de los altibajos de la vida.

2a. El mundo externo es un mecanismo como otros mecanismos. Su funcionamiento puede descubrirse, predecirse y hasta manipularse.

2b. El mundo externo es complejo, dinámico y orgánico. No puede conocerse en el final.

3a. Uno debe ver la vida como realmente es.

3b. Es importante tener una actitud positiva hacia la vida.

4a. Si me esfuerzo lo suficiente y deseo algo con fuerza, nada me detendrá para obtener lo que quiero.

4b. Algunas cosas están fuera de mi alcance, no importa lo que haga.

5a. Lo nuevo es sospechoso.

5b. Lo nuevo es usualmente mejor.

6a. Yo hago mi propia suerte.

6b. Muchas cosas suceden por suerte u oportunidad.

7a. Todo problema tiene solución si buscas lo suficiente.

7b. Algunos problemas no tienen solución.

8a. Tiendo a ser estoico.

8b. Tiendo a ser proactivo y ejecutivo.

9a. Si un amigo/a está deprimido/a, trataría de animarlo/la.

9b. Si un amigo/a está deprimido/a, no hay nada que se pueda hacer.

Después de hacer su selección, pase a las páginas finales para ver los resultados; luego, calcule si usted resultó más activista o fatalista. ¿Es su calificación consistente con el concepto que usted tiene de sí mismo?

--REFLEXIÓN--

Activistas y fatalistas viven en mundos muy diferentes.

IV.4 ACCIÓN

Los estadounidenses son notorios por ser activos y activistas. Una de las quejas más comunes de los Voluntarios del Cuerpo de Paz en el mundo, es el tiempo que se ocupa en los países anfitriones para “hacer las cosas”. Algunas veces la queja aparece en comentarios sobre la lentitud de la vida en el exterior. Esta urgencia estadounidense de hacer algo, sin embargo, es algo inconsistente con el mandato del Cuerpo de Paz de ayudar a que *otra gente* haga algo. En su trabajo, en el Cuerpo de Paz, ¿cómo cree usted que pueda manejar esta situación para reconciliarse con el lado activista de su carácter? ¿Tendrá que redefinir su noción de logro o de éxito? Escriba sus comentarios en el espacio que sigue:

CAPÍTULO CINCO

RELACIONES SOCIALES

En este capítulo, usted examinará tres de las relaciones sociales más importantes que tienen los Voluntarios del Cuerpo de Paz durante su servicio:

**relaciones con las familias anfitrionas;
amistades con la gente del país anfitrión; y
relaciones románticas con contrapartes.**

En cierto sentido, su experiencia en el Cuerpo de Paz no es otra cosa que una serie de relaciones con todo tipo de gente en una amplia variedad de papeles. Todo lo que usted ha aprendido en este manual acerca de la cultura y las diferencias culturales tendrá sentido solamente cuando se lo aplique en situaciones específicas y con individuos específicos. La totalidad de este libro, por lo tanto, trata realmente acerca de cómo manejar las relaciones tanto sociales como de trabajo.

*“¿Por qué?” dijo finalmente, “¿por qué vino sola?”
“Yo pensé que era por su bien que vine sola, tan obviamente sola, tan vulnerablemente sola que no podría presentar ninguna amenaza, ni cambiar ningún equilibrio. Sola, no puedo cambiar su mundo, pero ese mundo me puede cambiar a mí. Sola, debo escuchar y hablar. Sola, la relación que finalmente entablo, si tengo una, no es impersonal, ni política, sino individual. No se trata de Nosotros y Ellos, sino de Tú y Yo”.*

--Ursula Le Guin, The Left Hand of Darkness

5.1 ESTIMADA JAN

En esta carta de Gavin, el amigo de Jan, usted encontrará muchas referencias a amigos y a la amistad en general. Marque cualquier pasaje en el que usted crea que Gavin ha entendido mal o malinterpretado algo que ha sucedido, o en donde ha llegado a una conclusión incorrecta:

Estimada Jan:

1. Saludos desde el Oriente! Lamento que no pudiste venir en Enero, pero aún hay tiempo. ¿Puedo tentarte contándote cómo es el cielo por aquí, el color de la puesta del sol, la exuberancia de las colinas? Ojalá te sientas más inclinada a la aventura cuando llegue la primavera.

2. Hablando de aventuras, ciertamente no faltan ¿verdad? Pero no son del tipo que la mayoría de nosotros espera, creo, por lo menos, no del tipo que yo esperaba. Pensé que lo difícil sería acostumbrarme a los insectos, la comida, el aprendizaje del idioma y a pasar sin televisión. Pero eso fue lo fácil. El desafío mayor es la gente (y para quien indudablemente yo también soy un desafío, como me lo recuerdo a mí mismo cuando estoy siendo racional y objetivo --lo que no pasa a menudo). Creo que he hecho un par de amigos, pero tengo mucho que aprender acerca de lo que es la amistad en este lugar. Uno de ellos, un hombre con el que trabajo, me invitó la semana pasada a cenar, y cuando estábamos comiendo me preguntó si podía “ayudarlo” con un problema que tenía en el trabajo. Dije que seguro y le pregunté qué era. Resulta que quería que mintiera por él acerca de un incidente que sucedió hace dos semanas, cuando dijo que había perdido un informe, pero en realidad no había tenido tiempo de escribirlo. Los detalles no importan, pero me disgustó que me pidiera eso.

3. Esta misma persona puede ser muy gentil también. Hace algunos días me sorprendió cuando mencioné en una conversación que mi abuela había fallecido recientemente. Creo que se ofendió. Se puso un poco callado y me preguntó por qué no le había comentado eso antes. Estuvo muy solícito preguntándome si había algo que podría hacer. Al día siguiente me envió una tarjeta –creo que las reparten en su iglesia— anunciando que iba a dar dos misas por mi abuela el próximo mes.

4. *Las cosas en el trabajo están yendo tan bien como es de esperarse. La cosa más difícil a la que tengo que acostumbrarme es la actitud informal que algunas personas tienen hacia sus trabajos. Estuvimos realmente ocupados la semana pasada, preparándonos para la visita del Ministro del Interior, y justo en la mitad de eso, una de las personas claves para nosotros, de repente desapareció por cuatro días. Cuando pregunté que dónde estaba, alguien dijo que su primo había fallecido. Me dio pena por supuesto, pero el primo vivía aquí mismo en la comunidad, Yo sé que el funeral se llevó a cabo el lunes y esta mujer no regresó a trabajar sino hasta el viernes.*

5. *¿Puedes guardar un secreto? Creo que tengo una enamorada. Diría que sé que tengo una enamorada, pero es un poco difícil decirlo. Ella acepta mis invitaciones al cine o a la pastelería, pero siempre se las arregla para traer consigo a alguien más, a su hermana, a su mejor amiga, y una vez hasta a ¡su mamá! No la he tomado de la mano, ni la he besado todavía (¿está siendo muy gráfico para ti?), pero ella sí usa un prendedor que le di. Te mantendré informada. A este paso, podremos empezar a llamarnos por el primer nombre antes de completar mi servicio.*

6. *Bien, podría continuar interminablemente (usualmente lo hago en la mente), pero es hora de mi caminata por la comunidad. Empecé a hacerlo por ejercicio (de un extremo al otro me toma 45 minutos), pero ahora lo hago también por el espectáculo que ofrece este lugar. Siempre hay algo que aprender o sucede algo nuevo. He decidido que ésta es una comunidad o muy interesante o muy aburrida y que soy un individuo hambriento de estímulos.*

*Ánimo,
Gavin*

5.2 EL CÍRCULO DE LAS RELACIONES

A medida que ingresa al mundo de las relaciones sociales del país anfitrión, necesita un buen mapa para que lo guíe. Este ejercicio le pide que construya ese mapa o cuadro y muestre cómo usted y sus amigos del país anfitrión se relacionan entre sí y con otras personas.

PARTE UNO

A continuación hay una serie de círculos concéntricos con usted (“Yo”) en el centro. Mire la lista de varios tipos de personas que aparecen a continuación y luego coloque cada persona en uno de los anillos, más cerca o más lejos del centro, dependiendo de los siguientes criterios:

cuán involucrado está usted en la vida de esa persona o viceversa;

cuán responsable se siente usted por la felicidad y bienestar de esa persona y viceversa;

cuánto de su vida interior, de sus pensamientos y sentimientos más privados comparte usted con esa persona y viceversa;

cuánto “significa” esa persona para usted.

Usted puede añadir otras personas y dejar fuera a cualquiera de la lista que no se aplique a su caso. Siéntase libre de añadir anillos si es necesario o dibujar su propio gráfico si la colocación de los anillos no le satisface. No se preocupe de ser muy preciso, la idea es tener un sentido *general* de la cercanía personal y emocional que usted tiene con esas personas.

Sus padres	Sus abuelos
Completos extraños	Sus primos hermanos
Gente que conoció una o dos veces	Sus amigos cercanos
Sus hermanos	Sus tíos y tías
Conocidos	Sus primos
Buenos amigos	Sus hijos
Su esposa/a	Su familia política
Sus hermanas	Su jefe

YO

ACTIVIDAD CON UN INFORMANTE

PARTE DOS

Ahora, usted repetirá este ejercicio desde la perspectiva de la persona del país anfitrión (HCN). Para hacerlo usted necesitará encontrar un informante, alguien que conozca bien la cultura anfitriona. Explique la actividad y luego pídale que ubique los diferentes tipos de personas en el cuadro. Cuando termine, compare su cuadro con el de esa persona y luego responda a las preguntas de la siguiente página.

HCN

--REFLEXIÓN--

La cultura afecta en gran medida la distancia emocional y social entre las personas.

1. ¿Cuáles son las diferencias más llamativas que usted encuentra entre los dos dibujos?
2. ¿Qué factor cree usted que causa esas diferencias? (Si es posible discútalos con el informante)
3. ¿Encuentra usted algunas implicaciones para sus relaciones con la gente del país anfitrión?

“La familia africana es grande. Los primos y primos hermanos caen dentro de la categoría de hermanos o hermanas, y los tíos y las tías actúan como padres. Si yo fuera estudiante y quisiera estudiar en Dakar, se asumiría que podría vivir en la ciudad con toda mi familia”.

--Voluntario del Cuerpo de Paz, Senegal

5.3 NORMAS DE LA CASA— PARA INTERACTUAR CON UNA FAMILIA DEL PAÍS ANFITRIÓN

Casi todos los PCVs inician una relación cercana por lo menos con una familia del país anfitrión durante el tiempo de servicio. En este ejercicio, usted examinará algunos de los aspectos básicos de la vida en la casa de una familia anfitriona. Antes, todos ustedes han sido huéspedes en una casa, pero cuando uno “cruza” las culturas, las normas pueden ser diferentes.

A continuación hay una lista de normas, divididas en categorías. En la manera que pueda, averigüe acerca de todas las cosas incluidas en la lista. Debido a que algunas normas se basan en el género y en la edad, trate de hablar con alguien de su propio sexo y edad y observe el comportamiento de esa persona.

ETIQUETA* PARA EL BAÑO

- ___ ¿Cuánto tiempo es apropiado usar el baño en la mañana cuando todo el mundo se está preparando para salir?
- ___ ¿Se debe asegurar la puerta cuando está en el baño?
- ___ ¿Con qué frecuencia es apropiado bañarse?
- ___ ¿Qué artículos de baño se consideran personales y cuáles pueden ser utilizados por todos?
- ___ ¿Cuán limpio debe dejar el baño luego de bañarse?
- ___ ¿Qué debe hacer con una toalla sucia?
- ___ ¿Qué cosas no deberían hacerse en el baño sino en otra área donde hay un lavadero y agua corriente?
- ___ En la mañana, ¿ciertas personas deben utilizar el baño antes que otras?

Piense en cualquier otra norma, con relación al uso del baño, que usted le informaría a una persona de otro país que va a ser huésped en su casa en los Estados Unidos. ¿Necesita averiguar sobre esas normas aquí?

** Etiqueta se refiere a un área general. Esto podría ser inclusive una letrina.*

ETIQUETA EN LA MESA

- ___ ¿Se espera que usted ayude a poner la comida en la mesa?
- ___ ¿Dónde se sienta? ¿Escoge un lugar o espera a que le digan dónde sentarse?
- ___ ¿Existe un orden para servir?
- ___ ¿Cuánta comida debería tomar o aceptar cuando le sirven?
- ___ ¿Cuándo está bien comenzar a comer?
- ___ ¿Cuál es la etiqueta para repetirse la comida?
- ___ ¿Tiene que comer todo lo que está en su plato?
- ___ ¿Cuál es la etiqueta para rechazar más comida?
- ___ ¿Se puede hablar durante la comida?
- ___ ¿De qué tópicos puede usted hablar? ¿De que no se debe hablar?
- ___ ¿Es apropiado halagar la comida?
- ___ ¿Es apropiado eructar en la mesa?
- ___ Si no va a estar en la casa para la comida, ¿tiene que informarlo?
¿Con cuánto tiempo de anticipación?
- ___ ¿Cuáles son las normas para invitar a alguien a comer?
- ___ ¿Cuándo puede levantarse de la mesa?
- ___ ¿Está bien llevar bebidas o comida a su habitación?
- ___ ¿Está bien llevar bebidas o comida a otras habitaciones de la casa?
- ___ ¿Puede servirse la comida del refrigerador cuando quiera hacerlo?

Piense en cualquier otra norma, sobre “en la mesa,” que usted le diría a una persona de otro país que va a ser huésped en su casa en los Estados Unidos. ¿Necesita averiguar sobre estas normas aquí ?

AYUDA

- ___ ¿En qué tareas domésticas se espera que un huésped ayude?
- ___ ¿Es apropiado ayudar en la limpieza de la casa?
- ___ ¿Se espera que usted limpie su propia habitación?
- ___ ¿Se espera que usted lave su propia ropa?
- ___ ¿Se espera que planche su propia ropa?
- ___ ¿Se espera que saque la basura?
- ___ ¿Se espera que compre alimentos?
- ___ ¿Se espera que haga la limpieza después de la comida?
- ___ ¿Se espera que ayude a preparar una comida, por ejemplo, poner la mesa, poner la comida sobre la mesa?
- ___ ¿Se espera que ayude con los niños más pequeños?

Piense en cualquier otra norma, sobre la “ ayuda,” que usted le diría a una persona de otro país que va a ser huésped en su casa en los Estados Unidos. ¿Necesita averiguar sobre esas normas aquí?

ETIQUETA PARA LA VESTIMENTA

- ___ ¿Qué ropa es apropiada por la mañana antes de vestirse para salir?
- ___ ¿Cómo debería vestirse cuando va a permanecer en casa sin salir?
- ___ ¿Qué ropa es apropiada para ir a tomar un baño?

- ___ ¿Cómo debería estar vestido/a cuando está en su habitación a puerta cerrada?
- ___ ¿Hay alguna norma acerca de cómo debería vestirse para el almuerzo o la cena?
- ___ ¿Cómo debería vestirse cuando hay invitados?
- ___ ¿Puede usar zapatos dentro de la casa?
- ___ ¿En qué ocasiones tiene que vestirse más formalmente?
- ___ En general, ¿qué partes del cuerpo deben estar cubiertas siempre, independientemente de las circunstancias?
- ___ ¿Está bien pedir prestado ropa a los miembros de la familia?
- ___ ¿Se espera que usted preste ropa a los miembros de la familia?
- ___ ¿Es lo mismo prestar la ropa a alguien que regalársela?

Piense en cualquier otra norma, sobre “vestimenta,” que usted le diría a una persona de otro país que va a ser huésped en su casa. ¿Necesita averiguar acerca de cualquiera de estas normas aquí?

PÚBLICO Y PRIVADO

- ___ ¿Qué habitaciones se consideran públicas y cuáles privadas?
- ___ ¿Cuál es la etiqueta para entrar en una habitación privada?
- ___ ¿Qué significa una puerta cerrada?
- ___ ¿Está bien que pase algún tiempo solo/a en su habitación?
- ___ ¿No está permitido su acceso a algunas áreas de la casa?
- ___ ¿Se espera que comparta las cosas personales (grabadora, libros, cassettes, discos compactos, su computadora) con otros miembros de la familia?

“Me desperté con el ruido lánguido de pequeñas manos que aplaudían tres veces, como requiere la costumbre cuando se entra a una casa”.

--PCV Paraguay

- ___ ¿Cuáles son las reglas para invitar a otras personas a la casa?
- ___ ¿En qué casos usted puede estar en su habitación con la puerta cerrada?
- ___ Cuando sale ¿tiene que decir a dónde va y cuándo volverá?
- ___ ¿Qué responsabilidades tiene cuando hay otros huéspedes de visita?
- ___ ¿Necesita permiso para utilizar artículos de la casa tales como la televisión, el radio, la máquina de coser u otros utensilios?

Piense en cualquier otra norma, sobre lo “público y lo privado,” que usted le diría a una persona de otro país que va a ser huésped en su casa en los Estados Unidos. ¿Necesita averiguar sobre esas normas aquí?

--REFLEXIÓN--

Todos obedecemos a numerosas normas de interacción con la gente en espacios cerrados y no estamos conscientes de la mayoría de ellas. Las reglas de la cultura de su país anfitrión pueden ser diferentes a las que usted está acostumbrado/a.

5.4 LOS LÍMITES DE LA AMISTAD—
¿QUÉ PIDEN LOS AMIGOS A SUS AMIGOS?

Este ejercicio enfoca un aspecto clave de la amistad: las responsabilidades y obligaciones que acarrea. Si los pedidos que siguen a continuación le fueran hechos a usted por un amigo cercano en su país natal, ¿cuál sería su respuesta? Si la respuesta es “Sí” ponga una “S” en el espacio subrayado que precede a la pregunta. Si es “No” ponga una “N”.

1. ___ ¿Le prestaría a esa persona una cantidad importante de dinero?
2. ___ ¿Mentiría por esa persona si él o ella estuviera en problemas?
3. ___ ¿Utilizaría su posición o influencia para ayudar a esa persona a obtener ventajas especiales y obtener un empleo en su organización?
4. ___ ¿Serviría usted como intermediario de esa persona en una situación laboral difícil?
5. ___ ¿Le dejaría que esa persona copiara de su papel en un examen?
6. ___ ¿Intervendría en una disputa marital o familiar si esa persona se lo pidiera?
7. ___ ¿Estaría de acuerdo en cuidar a los hijos de este amigo por un largo período durante una emergencia familiar o personal?
8. ___ ¿Cuidaría la casa de su amigo mientras el o estuviera estuviera lejos?
9. ___ ¿Le daría una recomendación positiva a esa persona aunque el o ella no fuera la más calificada para un trabajo en particular?
10. ___ ¿Le ayudaría a esa persona a hacer algo ilegal si el o ella se lo pidiera?

ACTIVIDAD CON UN INFORMANTE

Cada noche me reúno con estos cuatro hombres mayores y aprendo su idioma. Revisamos frases simples como, “¿cómo está el cuerpo? El cuerpo está bien. Le doy gracias a Dios”. Pero es este pequeño esfuerzo lo que nos mantiene juntos.

--PCV Sierra Leona

Pida a una persona del país anfitrión, o a alguien que conoce bien la cultura local, que le indique cómo contestaría estas preguntas, y registre sus respuestas de la misma manera utilizando “S” o “N”.

1. ___ ¿Le prestaría a esa persona una cantidad importante de dinero?
2. ___ ¿Mentiría por esa persona si el o ella estuviera en problemas?
3. ___ ¿Utilizaría su posición o influencia para ayudar a esa persona a obtener ventajas especiales sobre otras personas y obtener un empleo en su organización?
4. ___ ¿Serviría usted como intermediario de esa persona en una situación laboral difícil?
5. ___ ¿Le dejaría que esa persona copiara de su papel en un examen?
6. ___ ¿Intervendría en una disputa marital o familiar si esa persona se lo pidiera?
7. ___ ¿Estaría de acuerdo en cuidar a los hijos de este amigo por un largo período durante una emergencia familiar o personal?
8. ___ ¿Cuidaría la casa de su amigo mientras él o ella estuviera lejos?
9. ___ ¿Le daría una recomendación positiva a esa persona aunque él o ella no fuera la más calificada para un trabajo en particular?
10. ___ ¿Ayudaría a esa persona a hacer algo ilegal si él o ella se lo pidiera?

Si usted contestó “no” a cualquiera de las preguntas a las que la persona del país anfitrión contestó “sí”, ¿cómo manejaría estas situaciones si realmente ocurrieran?

--REFLEXIÓN--

Lo que los amigos esperan de sus amigos puede ser diferente en la cultura del país anfitrión a lo que usted está acostumbrado.

5.5 ¿QUÉ HARÍA USTED?

En este ejercicio, usted pondrá en práctica en varias situaciones específicas, lo que ha aprendido acerca de la amistad en las actividades previas. En el espacio que sigue, luego de cada incidente, anote cómo respondería usted.

PROBLEMAS DE VISA

Usted se ha convertido en un amigo cercano de uno de los profesores de su escuela. Ha conocido a su familia y ha comido en su casa muchas veces y los ha invitado a la suya. Ustedes también han hecho numerosos viajes juntos. Ahora, mientras usted toma su café de la mañana, en el restaurante al que va regularmente, ella le pide que la ayude a conseguir una visa a los Estados Unidos (ella piensa ir, encontrar trabajo y luego llevarse a su familia). Usted le contesta que no sabe nada acerca de eso y le sugiere que se ponga en contacto con la Embajada de los Estados Unidos para obtener información. “Ellos son muy estrictos” dice su amiga. “Si no conoces un estadounidense que pueda ayudarte, no tienes oportunidad” y pide nuevamente su ayuda. ¿Cómo responde?

VIAJE

Usted es muy amigable con los vecinos de al lado y come con ellos regularmente. Hoy ellos le informan que la madre de la esposa se ha puesto gravemente enferma y que todos irán al pueblo de ella para una estadía probablemente prolongada –todos, excepto el menor de los chicos que tiene 12 años, ya que la familia no quiere que falte a la escuela. Por lo tanto, ellos quisieran que se quedara con usted y que lo cuide hasta que vuelvan. Usted les explica que trabaja todo el día y llega a casa tarde, pero ellos le dicen que ese horario corresponde al horario de la escuela y que no será un problema. Por lo que usted conoce de la cultura, usted sabe que este no es un pedido inusual entre buenos amigos, pero usted no puede imaginarse estar cuidando a un muchacho de 12 años durante todo un mes. ¿Qué puede decir o hacer?

VISITA DE LOS PADRES

Sus padres acaban de concluir un viaje relámpago por el país y no tuvieron tiempo para visitar la parte alejada y difícil donde usted vive. Por eso, usted se encontró con ellos en la capital y los acompañó en un viaje de dos días a través de los sitios de interés turístico. Usted regresa a su trabajo luego de despedir a sus padres y cuenta la historia de su viaje a su mejor amiga, una colega del trabajo. Cuando termina, ella está bastante molesta y usted le pregunta cuál es el problema. Ella dice que le habría gustado mucho conocer a sus padres y se siente mal porque usted no pensó que ella era una amiga lo suficientemente buena como para presentarle a sus padres. Después de todo, ella le ha llevado a la casa de sus padres en la capital varias veces. ¿Cómo responde?

ESTRELLA SOLITARIA

Dos amigos suyos de la comunidad abrieron recientemente una pequeña tienda de abarrotes. Inicialmente las cosas fueron bien, pero luego el negocio decayó. En ese punto, le pidieron a usted un préstamo para ayudarlos a pasar los dos meses próximos. No fue mucho dinero, así que pudo hacerles el préstamo y estuvo contento de poder ayudarlos. Ahora ellos han venido a pedirle más dinero, para solucionar el problema es su localización. Han encontrado un nuevo lugar para trasladarse, pero el dueño de este nuevo local

quiere tres meses de adelanto de la renta y sus amigos no lo tienen. Usted está comenzando a sospechar que sus amigos simplemente no son buenos negociantes y que no les irá nada bien en el nuevo local. Por esa razón y también porque la suma que le han pedido es bastante importante (a pesar de que no está más allá de sus medios), usted les ha negado el dinero. Ellos están bastante molestos. “Creíamos que éramos amigos” dicen. “Nosotros haríamos eso por ti sin vacilar ni un momento. Así es como los amigos tratan a los amigos en este país”. ¿Ahora qué puede hacer? En retrospectiva, ¿hubiera podido hacer algo para evitar esta situación?

FALTANTE DE FONDOS

Usted es muy amigo de sus vecinos. El padre de familia es además su colega en el trabajo. Ellos regularmente lo invitan a comer y usted pasa bastante tiempo en su casa. Ahora, se ha presentado un problema de lo más delicado en el trabajo. Usted ha descubierto, como contador, que el padre de familia se ha sustraído dinero de la organización. Usted lo confronta con la evidencia, y él se desploma y empieza a lamentarse. Dice que necesitaba el dinero para una operación que recién tuvo su hija menor y que pensaba devolverlo durante los próximos meses. Le ruega que le de una oportunidad y que no diga a nadie lo que ha descubierto. Le recuerda todo lo que él y su familia han hecho por usted y le pide su confianza. “Los amigos deben ayudarse en situaciones como ésta” le dice. Por su parte, usted sabe que si se realiza una auditoría en los libros de la organización, el faltante será descubierto y su propia competencia y credibilidad será cuestionada. ¿Cómo se siente con este pedido? ¿Cuál es su respuesta?

CAPÍTULO CINCO – RELACIONES SOCIALES

(Breves notas sobre estos incidentes en las páginas finales)

5.6 VIDA FAMILIAR

Piense por un momento cómo los diferentes miembros de su familia anfitriona interactúan entre ellos: marido y mujer; padres e hijos; hijos e hijas; hermanos y hermanas; abuelos, etc. ¿Encuentra diferencias con lo que sucede en los Estados Unidos? Anote cuáles son en el espacio que sigue:

5.7 RELACIONES ROMÁNTICAS

La dinámica de las relaciones románticas es a menudo lo suficientemente desconcertantes en la propia cultura, pero es aún más complicada en un contexto transcultural. Aún si usted no contempla una relación romántica transcultural durante su servicio en el Cuerpo de Paz, usted puede ser objeto de interés de alguien más, o usted puede de manera no intencional demostrar interés en otra persona quien luego responde a ese interés. Es por lo tanto, importante que usted esté consciente de las diferentes normas que gobiernan las relaciones románticas entre hombres y mujeres (o entre individuos del mismo sexo) en la cultura estadounidense y en la del país anfitrión. Para completar la primera parte de esta actividad (“YO” dentro del cuadro), responda a las preguntas que aparecen a continuación desde la perspectiva de la cultura estadounidense. Siéntase libre de añadir cualquier otra pregunta.

PRIMERA PARTE – PERFIL ESTADOUNIDENSE

HCN = Ciudadano del país anfitrión

1. ¿Cómo un hombre demuestra interés en una mujer? (¿o en otro hombre?)

YO	HCN

2. ¿Cómo una mujer demuestra interés en un hombre? (¿o en otra mujer?)

YO	HCN
-----------	------------

3. ¿Cómo un hombre demuestra que no está interesado en una mujer que en cambio sí está interesada en él? (¿o en un hombre que está interesado en él?)

YO	HCN

4. ¿Cómo una mujer demuestra que no está interesada en un hombre que en cambio sí está interesado en ella? (¿o en una mujer que está interesada en ella?)

YO	HCN

5. ¿Cómo sabe usted cuando la relación se está volviendo algo más que simple amistad? ¿Cuáles son las señales de que la otra persona está tomando esa relación mucho más seriamente?

YO	HCN

6. ¿Qué hace un hombre o una mujer para indicar que quiere terminar una relación o enfriarla?

YO	HCN

7. ¿Qué nivel de contacto, de besos y abrazos es apropiado para una pareja en público?

YO	HCN

--REFLEXIÓN--

La cultura influencia las normas que rigen las relaciones románticas.

ACTIVIDAD CON UN INFORMANTE

SEGUNDA PARTE - PERFIL DEL PAÍS ANFITRIÓN

Ahora haga las mismas preguntas a alguien que conoce bien la cultura del país anfitrión. Registre las respuestas en el lado marcado “HCN”, junto al cuadro donde usted ya ha escrito sus respuestas y luego, compare las respuestas. ¿Cuáles son las diferencias más llamativas? ¿Cuáles son las implicaciones que estas diferencias tendrían en una relación romántica en el país anfitrión?

5.8 HOMBRES Y MUJERES-- **¿QUÉ HARÍA USTED?**

A continuación hay una serie de incidentes críticos entre hombres y mujeres. En el espacio que sigue a cada descripción, escriba lo que usted haría, basándose en lo que sabe acerca de las relaciones románticas en el país anfitrión. Cuando termine, discuta estos incidentes con un informante del país anfitrión.

AL ANOCHECER

Usted disfruta de sus conversaciones con uno de los otros profesores de la escuela y han salido juntos a un café local varias veces después de clase. Hoy usted se quedó un poco más de lo usual en el café y al momento de salir ya estaba oscuro y su amigo se ofrece a acompañarla a la casa. Cuando usted llega a su casa, lo invita a que pase y tome algo. El inicia una conversación durante la cual se acerca más a usted y finalmente trata de poner sus brazos alrededor suyo y besarla. Usted está muy molesta y empieza a gritarle. El está también molesto y dice que todo el mundo sabe lo que significa invitar a un hombre a la casa cuando una mujer está sola y que debería dejar de actuar de manera tan inocente. En retrospectiva, ¿puede usted ver cómo ocurrió ese malentendido? ¿Ahora qué puede hacer?

CAMPANAS DE MATRIMONIO

Usted es una persona extrovertida, vivaz y cálida siempre lista a dar una sonrisa. Usted se presenta a la gente en los eventos sociales y los hace sentir cómodos. La semana pasada en el trabajo, un viudo tímido y de mediana edad la invitó a cenar y usted aceptó y pasó una velada agradable. El la invitó otra vez esta semana, y a pesar de que estuvo un poco dudosa, aceptó nuevamente. Ahora, le ha enviado una hermosa tarjeta que contiene una propuesta de matrimonio. Usted, a propósito, tiene 24 años y no está interesada en el matrimonio. ¿Ahora qué? En retrospectiva, ¿puede usted ver cómo ocurrió el malentendido?

SOLOS LOS DOS

Usted enseña en un colegio de señoritas en una gran ciudad de la costa. Durante los últimos meses, ha estado saliendo con un hombre que conoció en un evento que llevó a cabo el colegio para obtener fondos. Si bien usted inició la relación principalmente porque se sentía atraída por este hombre y le gustaba su compañía, usted pensó también que sería una manera de entrar más de lleno en la vida de la cultura local. Pero en este aspecto la relación ha sido una desilusión. El no le ha presentado a su familia ni a muchos de sus amigos, excepto a unos pocos que ha conocido en varias ocasiones. La mayoría del tiempo hacen las cosas los dos solos y no van a lugares públicos, excepto a restaurantes. Anoche, le pidió nuevamente que le llevara a conocer a su familia y él la sorprendió con su respuesta: “en nuestra cultura, los hombres no presentan a sus amantes a su familia. A mi esposa no le gustaría”.

Usted está impactada; no tenía la menor idea de que este hombre fuera casado; de haberlo sabido, nunca se habría involucrado con él. Usted está muy preocupada, si esto se llega a saber dañará su reputación y hasta podría afectar la del colegio. ¿Ahora qué? En retrospectiva, ¿tuvo algún indicio de que la relación no era de hecho lo que usted pensaba? En futuras relaciones, ¿qué diría o haría diferente?

MOMENTO CRUCIAL

Usted ha estado saliendo con una mujer del país anfitrión por algunos meses y recientemente ella lo llevó a conocer a su familia. Luego de la visita familiar, los dos se acostaron por primera vez. Ahora cuando se encuentran, ella empieza a hablar de matrimonio y le pregunta que cuáles son sus planes al respecto. Cuando usted contesta que es un poquito prematuro pensar y peor hablar de matrimonio, ella se enoja mucho. “Tu conoces a mi familia y ellos te aprobaron” le dice. “Y dormimos juntos. Pensé que sabías lo que eso significa. No podemos terminar esto ahora. Nuestra familia se arruinaría”. ¿Qué puede decir o hacer? ¿Podría identificar lo que provocó este malentendido?

PRESIÓN

Usted ha estado viendo a un ciudadano del país anfitrión por varias semanas. Usted disfruta de su compañía y a los dos les gustan las mismas cosas. A través de él, de su familia y sus amigos, usted ha obtenido un conocimiento más profundo de la cultura local. Recientemente, le ha estado presionando para tener una relación sexual, pero para usted eso representa un compromiso más profundo del que está dispuesta a hacer en este momento. Le dice que en su cultura dormir con alguien no es algo tan serio y le pregunta si tiene algo personal contra él. Usted le ha asegurado que no. Ahora él ha empezado a acusarla de ser racista, diciendo que la razón por la que no duerme con él es porque es un ciudadano del país anfitrión. Él ha llegado a decir a la gente en el sitio donde ambos trabajan que usted es racista (sin dar detalles) y usted está empezando a preocuparse.

¿Qué debería decir o hacer? ¿Cómo había podido manejar esta situación de manera diferente?

SENTIMIENTOS NO CORRESPONDIDOS

Una de las secretarias del trabajo está obviamente enamorada de usted desde que llegó a la ciudad. Si bien usted siempre es amistoso con ella, no tiene ningún sentimiento romántico hacia ella. Recientemente, ella ha acelerado su campaña y lo ha invitado a un par de fiestas. Usted ha rehusado, sabiendo muy bien que ella está interesada en una relación más que casual. Su negativa no ha sido bien recibida y ella se ha vengado por su rechazo corriendo el rumor de que usted está aconstándose con una de las estudiantes de quince años. ¿Qué debería hacer? ¿Habría podido hacer algo para evitar que la situación llegue a este punto?

“La gente que ingresa al Cuerpo de Paz regresa con algo de imaginación. No se asusta cuando un Negro se lanza de candidato para sheriff o algo así; ellos han visto a los Negros manejar sociedades enteras. Han visto a polinesios ser buenos en medicina como nosotros. La gente que ha tenido esta experiencia se siente liberada por ella”.

--James Michener

ESTIMADA JAN - ANÁLISIS

Vuelva a leer la carta de Jan, al inicio de este capítulo, y anote cualquier pasaje que encuentre sospechoso ahora; luego, lea el análisis que sigue:

Párrafo 2 –Gavin mira la amistad a través de los ojos de un estadounidense en gran parte, lo que es natural. Tome como ejemplo su respuesta al amigo que le ha pedido que mienta por él: si bien tal comportamiento es probablemente algo que muchos estadounidenses no pedirían a otro amigo (ciertamente no Gavin), bien puede estar dentro de los límites de la amistad en algunas culturas.

Párrafo 3 –Gavin también interpreta el siguiente incidente relacionado con su abuela a través de los ojos de un estadounidense. No parece que la abuela de Gavin haya tenido gran influencia en su vida. Como en muchas familias estadounidenses, los abuelos pueden haber vivido lejos y no haberse involucrado activamente en la vida diaria de Gavin. Por lo tanto, la muerte de su abuela no tiene un impacto tan grande en él. En el caso del amigo de Gavin, sin embargo, es posible que varias generaciones de la familia habiten en la misma casa, o vivan cerca y que los vínculos entre nietos y abuelos sean tan cercanos como aquellos entre madre e hijo. En ese caso, la muerte de la abuela sería un evento importantísimo –algo que Gavin habría mencionado inmediatamente a alguien a quien considere su amigo.

Párrafo 4—La misma diferencia cultural, pero en el ámbito del trabajo, aparece en el párrafo cuatro. Para Gavin, la muerte de un primo, a quien generalmente ve una o dos veces al año o sólo en las fiestas, difícilmente justifica cuatro días de duelo fuera del trabajo. Pero una vez más, la estructura familiar tan íntima en muchas culturas significa que los primos pueden ser tan cercanos entre sí como los hermanos y hermanas. Más aún, en algunas culturas se espera más allá del simple hecho de asistir al funeral o enviar una tarjeta de pésame al momento de la muerte.

Párrafo 5—Finalmente, con relación a su amiga, Gavin no comete ningún error aquí, excepto, interpretar todos sus comportamientos desde el punto de vista estadounidense. Es verdad que en los Estados Unidos es inusual traer a la hermana a una cita y, al contrario, podría llevarlo a pensar que es menos que una cita. Pero en el país anfitrión, según sabe, podría ser la norma. Aceptar la invitación para salir, podría ser un mensaje poderoso en esa cultura, más poderoso de lo que él se da cuenta y el significado que Gavin atribuye a tomarse de las manos y besarse puede no ser el mismo en la cultura local.

MI MADRE QUIERE VERTE

“Una noche, muy tarde, alguien golpeó a mi puerta. Fue un golpe rápido y continuo.

Grité, “Shkoon?” (¿Quién es?)

“Besma”, me contestó. “Fisa, fisa” (Apúrate). Abrí la puerta. “Tienes que venir a mi casa ahora mismo por favor.”

“¿Qué pasa?”

“Mi madre quiere verte y la cena está servida”. A pesar de que era muy tarde, ya estaba acostumbrada a estas invitaciones repentinas a cenar en la casa de los Tounsi. Caminamos apresuradamente a través de las estrechas calles, atravesando el complicado laberinto de la *medina* hasta su vecindario.

La madre de Besma, Laila, me cubrió de besos. Parecía especialmente emocionada de verme. Me sostuvo de la mano y me llevó a través del patio hasta la sala familiar. La habitación estaba llena de gente y se paró para darme la bienvenida. Reconocí a casi todos en la sala, eran familiares y primos. La única persona que no me saludó fue un caballero mayor quien no se movió de su asiento pero que fijó su mirada en mí desde el momento en que entré a la sala. Parecía divertido. La madre de Besma una vez más me tomó de la mano y me guió hacia el sofá. Me senté frente al desconocido y la habitación se sumió en un total silencio.

Entonces el desconocido comenzó a hablar. En un perfecto inglés, con un fuerte acento árabe, se presentó a sí mismo como el Tío Mohammed. Me hizo un resumen de su vida, me dijo que había estudiado y que tenía un título de dentista, que era financieramente seguro y que podía prometerme vacaciones frecuentes en Europa y un viaje anual a los Estados Unidos para ver a mi familia. Me explicó que había visto una foto mía que yo le había dado a Besma. Supo desde el momento en que me vio que tenía que ser su esposa. ¿Lo aceptaba?

Confundida más allá de las palabras, miré a mi alrededor. Todos estaban al filo de sus asientos. Le envié a Besma una mirada de reproche como diciendo “¿qué has hecho?”. Cuando me volví a Laila, ella decía frenéticamente, “sí, sí, sí!”. Volví la mirada a Mohammed quien estaba a la espera de una respuesta favorable.

“¿Qué edad tiene?”, le pregunté.
“Cuarenta y seis”, replicó.

“Wow”, fue todo lo que pude decir.

“Es una maravillosa oportunidad para ti”, me dijo, “realmente la oportunidad de tu vida”. Luego Laila añadió, “estarás en nuestra familia. Estoy tan feliz”. Ella ya me estaba felicitando.

“Besma, ¿puedo hablar contigo un momento?” le pregunté. (La Voluntaria habla en privado con Besma y luego regresa a la sala. Todos los ojos están sobre ella).

“Lo siento pero no puedo aceptar su gentil oferta”, dije. “Mi familia quiere que yo me case con un hombre de mi pueblo, alguien que he conocido desde mi niñez”. Era una flagrante mentira. “El está esperando mi regreso. Estoy aquí porque todavía tengo mucho que aprender. Quiero estar lista para el matrimonio y ahora mismo no lo estoy. Soy muy joven. Pero cuando esté lista, será con él con quien me case.”

“Entiendo”, respondió. “Gracias”.

--PCV Tunisia

ANOTACIÓN NO. 5 EN EL DIARIO

¿Qué diferencias ha notado entre los amigos que usted ha hecho en el país anfitrión y sus amigos estadounidenses? ¿Cuál ha sido la cosa más agradable de vivir con una familia anfitriona? ¿Cuál ha sido la parte más difícil?

FUNDAMENTOS DE CULTURA

COMPARACIÓN ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS ESTADOS UNIDOS Y DEL PAÍS ANFITRIÓN

En esta actividad, identifique la posición de la cultura estadounidense en cada uno de los cuatro fundamentos (divididos en ocho tópicos); luego, compare con la posición del país anfitrión y con su propia opinión. El mecanismo aquí es el de la línea continua en la que usted pone una marca para identificar los Estados Unidos (U.S.), el país anfitrión (H.C.), y su propia posición (I) sobre los tópicos.

FUNDAMENTOS DE CULTURA – LINEA CONTINUA

Autoidentificación

La identificación principal es con uno mismo, que es la unidad más pequeña de supervivencia. La autoconfianza, la libertad personal y la distancia emocional de los demás son factores importantes. Protegerse a uno mismo garantiza el bienestar de otros. La identidad está en función de sus propios logros.

Identificación del Grupo

La identidad está en función de la pertenencia a un grupo. La unidad más pequeña de supervivencia es el grupo primario. La interdependencia, el cuidado del grupo asegura el bienestar del individuo. La gente necesita afiliación estrecha con otros. Mucha libertad resulta alarmante.

Mentalidad igualitaria

La mentalidad igualitaria es la norma. La pertenencia a grupos es algo casual y voluntario. No existe un fuerte sentido de pertenencia/ ausencia del grupo. Se trata a la mayoría de personas de la misma manera. Las personas son informales con amigos y extranjeros. Es fácil cambiar grupos y hacer amigos.

Mentalidad de grupo

Prevalece una mentalidad de grupo. Las personas son íntimas con la gente de su grupo y compiten con otros. Son formales con otros menos con los de su grupo. La gente tiene poca confianza en otros grupos. Muy difícilmente se cambian de grupo. Es más difícil hacer amigos.

Autónomo

Prevalen las organizaciones autónomas. Los trabajadores son más independientes. Los individuos reciben reconocimiento y la toma de decisiones es por mayoría. Hay menos lealtad hacia la organización. Los resultados son la clave y se recompensa a la gente de acuerdo con su contribución a la organización

Colectivo

Las organizaciones colectivas prevalecen. La norma es el trabajo en equipo, la cooperación, el reconocimiento del grupo y la lealtad hacia la organización. Se toman decisiones por consenso. La armonía es la clave. Las recompensas se distribuyen por igual.

Universalismo

El universalismo es la regla. Las obligaciones personales y de la sociedad tienen igual importancia y deberían estar equilibradas. Las reglas deberían aplicarse por igual a los miembros del grupo y a la sociedad en general. Lo que es correcto es siempre correcto, independientemente de las circunstancias. Se espera objetividad y se la valora.

Particularismo

Prevalece el particularismo. Es necesario distinguir las obligaciones del grupo y de la sociedad; las primeras son más importantes, las últimas menos. Ser justos es tratar bien a los miembros del grupo y dejar que los demás se las arreglen por sí mismos. Lo que es correcto depende de la situación. El contexto es crucial. Se espera subjetividad y se la valora.

Monocrónico

Policrónico

La actitud de la gente hacia el tiempo es monocrónica. La gente debe ajustarse a las exigencias del tiempo; el tiempo es limitado. A veces la gente está muy ocupada para verlo. La gente vive en base al reloj externo.

La norma es una actitud policrónica hacia el tiempo. El tiempo se ajusta para satisfacer las necesidades de la gente. Nunca están muy ocupados; siempre hay más tiempo. La gente vive en base al reloj interno.

Una cosa a la vez

La gente hace una sola cosa a la vez. Esperan en fila y esperan total atención. Las interrupciones son malas; los horarios y las fechas límite son importantes. La demora es mala; el objetivo es cumplir un horario. Los planes no se cambian fácilmente.

Muchas cosas al mismo tiempo

La gente hace muchas cosas al mismo tiempo. Hacen menos filas para esperar. Se acepta la atención compartida. Las interrupciones son parte de la vida. Los horarios y las fechas límite son una guía aproximada. La tardanza es tardanza. Completar la transacción es el objetivo. Los planes se pueden cambiar fácilmente.

La vida es lo que hago

Hay pocas cosas que están dadas en la vida, pocas cosas que no puedo cambiar y debo aceptarlas. Puedo ser y hacer cualquier cosa que quiera si hago el esfuerzo. Mi felicidad es mi responsabilidad. La infelicidad no es normal. Los seres humanos son el centro de control.

La vida es lo que me sucede

Hay algunas cosas con las que tengo que vivir; podría haber límites a lo que puedo ser o hacer; la felicidad e infelicidad son partes normales de la vida. Los seres humanos son a veces el centro de control.

El progreso es inevitable

El cambio es usualmente para mejorar. Lo tradicional no es siempre lo correcto. Lo mejor es el optimismo. La tecnología es a menudo la respuesta. Cada problema tiene una solución. Lo nuevo es usualmente lo mejor.

El progreso no es automático

El cambio puede tener efectos negativos. Lo mejor es el realismo. Las tradiciones son una buena guía. Algunos problemas no pueden resolverse. La tecnología no tiene todas las respuestas. Lo nuevo es nuevo, no necesariamente mejor.

NOTAS AL EJERCICIO DE LA LINEA CONTINUA

En el ejercicio anterior, si encuentra que las dos culturas están en los extremos opuestos en dos o tres de los ejercicios, en el espacio que sigue, describa en forma específica cómo piensa que los ciudadanos del país anfitrión opinan acerca de usted si tienen visiones tan opuestas en estas dimensiones fundamentales del comportamiento humano.

**Ejercicio de la línea
continua:** _____

¿Qué impresión tienen de mí los ciudadanos del país anfitrión?

**Ejercicio de la línea
continua:** _____

¿Qué impresión tienen de mí los ciudadanos del país anfitrión?

**Ejercicio de la línea
continua:** _____

¿Qué impresión tienen de mí los ciudadanos del país anfitrión?

(vea posibles percepciones en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

En algunas cuestiones fundamentales, las opiniones de la gente de los Estados Unidos y del país anfitrión son bastante diferentes, lo que quiere decir, por supuesto, que a veces el comportamiento de sus ciudadanos será diferente también.

CAPÍTULO SEIS

ADAPTARSE A UNA NUEVA CULTURA

“Muy bien, iré. Y no lo lamentaré tampoco. No he comido algo decente desde que llegué y he hecho algo que nunca pensé hacer en toda mi vida, he tomado el café sin azúcar. Y cuando he sido lo suficientemente afortunado en conseguir un pedacito de pan negro, lo he tenido que comer sin mantequilla. La Sra. Harrington nunca creará cuando le cuente lo que he pasado”.

--Somerset Maugham, Mrs. Harrington's Washing

Luego de haber identificado las diferencias culturales, este capítulo enfoca cómo aprender a vivir con ellas. La atención aquí se centra en el proceso por el que la gente tiene que atravesar para adaptarse exitosamente, tanto profesional como personalmente, a un nuevo ambiente físico y cultural. Usted verá tres diferentes aspectos de este proceso:

- El ciclo o las etapas de la adaptación
- Los niveles de conscientización cultural
- Los cambios de actitudes hacia las diferencias culturales

En la última parte del capítulo, usted conocerá más de cerca los problemas comunes de adaptación que enfrentan los Voluntarios del Cuerpo de Paz, las estrategias para resolverlos y cómo manejar la tensión que va de la mano con la adaptación.

La adaptación posee un dilema singular para muchos Voluntarios porque al cambiar algunos de sus comportamientos para ser más sensibles culturalmente, pierden el respeto por sí mismos. Es muy caro obtener sensibilidad cultural a expensas del autorespeto? Es una pregunta con la que muchos voluntarios luchan a lo largo de su gira de servicio y que se la aborda en este capítulo.

A medida que lea este material, trate de recordar que la adaptación no es una lucha sin recompensa. Si bien puede ser una difícil experiencia, es también desafiante y reveladora; es el tipo de experiencia que usted espera al unirse al Cuerpo de Paz. Si usted enfoca esta experiencia transcultural con la suficiente disposición y humildad, seguramente usted estará a la altura del desafío.

6.1 ESTIMADOS AMIGOS

El Cuerpo de Paz le ha pedido a Jan que escriba una carta dirigida a las personas que han recibido una invitación para unirse al Cuerpo de Paz y trabajar en el país de Jan. En su carta, Jan ha preferido hacer una revisión de su experiencia en el Cuerpo de Paz, resumiendo las diferentes etapas por las que ha atravesado en su adaptación al país y a su cultura y reflexionando sobre todo lo que eso significa. Lea la carta cuidadosamente. Más adelante en este capítulo se le pedirá que se refiera a la carta nuevamente.

Estimados amigos:

1. El Cuerpo de Paz me ha pedido que les escriba y les diga todo sobre mi país y mi experiencia aquí. He llenado varios diarios con lo que yo pienso sobre este lugar y lo que me ha sucedido aquí, de tal manera que no puedo incluir mucho en una carta de dos páginas.

2. Como ustedes pronto verán, estar aquí es una experiencia tan enriquecedora que es difícil dejar de hablar acerca de ella –y aún más difícil saber por dónde empezar.

3. Me imagino que podré empezar por el principio. Cuando bajamos del avión en la capital hacía calor y yo pensé que habría algún tipo de advertencia sobre la humedad y que a todo el mundo excepto a los trabajadores de emergencias les habían dicho que debían permanecer en sus casas hasta que el temporal mejorara. Estaba equivocada, por supuesto. Ahora que me doy cuenta, ese día era un día inesperadamente frío, pero eso solo demuestra cuánto he avanzado en realidad. Ya no siento la humedad y mucho menos reacciono ante ella.

4. Sin embargo esos eran los días en los que no nos cansábamos de este lugar. La gente era la más amistosa sobre la faz de la tierra y nada de lo que nosotros hiciéramos parecía desconcertarlos. Por supuesto eso cambió después de un tiempo y nos empezamos a dar cuenta de que una o dos cosas de nuestra cultura parecían ser muy diferentes a las de ellos, y que probablemente no debíamos estar muy seguros de que la gente local no estaba desconcertada con nosotros y que tal vez ellos no se ‘desconcertaban’ de la misma manera que nosotros. Desde ese punto todo fue cuesta arriba.

5. *El entrenamiento parece algo borroso ahora, a pesar de que juré en ese entonces que nunca olvidaría nada de lo que sucedió durante esas primeras semanas. Recuerdo que fue muy intenso –todo era tan intenso en esos días— y estábamos tan increíblemente ocupados todo el tiempo, que no podíamos esperar a que acabe. Por otro lado, realmente nos aterraba que un día se acabara y tuviéramos que despedirnos y salir a convertirnos en Voluntarios del Cuerpo de Paz.*

6. *Pero se acabó, salimos y nos convertimos en Voluntarios, pateando y gritando, en mi caso. Lo digo porque los primeros días en la villa y en mi trabajo no fueron los momentos más felices. A pesar de que había aprendido, cometí todos los errores que me había prometido no cometer jamás. No les aburriré con los detalles, pero es suficiente decir que pensé que sabía hacer las cosas mejor que la gente local, que si ellos me escuchaban verían la luz y cambiarían de dirección.*

7. *Una vez que me di cuenta de que no conseguía comunicarme, que en realidad ellos veían las cosas diferentes, lamento decir, pero me puse un poco negativa. Si esa era la manera en que querían hacer las cosas, entonces al diablo con ellos. Ese no fue mi mejor momento. De alguna manera tuve que salir de ese ánimo y volver al camino correcto. Mis primeros intentos fueron un poco torpes. Me dije a mí misma: “Está bien, esa gente no es como tú, así que ¡supéralo!”*

8. *Volví al combate y me di con la puerta en los dientes de nuevo. Esto empezaba a molestarme. Ahora me doy cuenta que mientras yo había aceptado que la cultura local era de alguna manera diferente a la mía, todavía pensaba que en el fondo todos éramos iguales. Si bien necesitaría ajustar mi estilo, no tenía necesidad de preocuparme por mis suposiciones y creencias básicas de la vida.*

9. *Esa fue la lección más grande que aprendí aquí, que las diferencias culturales no son solo superficiales, que la gente realmente ve el mundo de modo fundamentalmente diferente.*

10. *No quiero decir que todo lo que uno sabe de la vida y de la gente se escapa por la ventana cuando llegas aquí –eso tampoco sería verdad—pero la cultura y las diferencias culturales en realidad están en el fondo de todo. De cualquier manera, finalmente adquirí sabiduría y acepté que las personas diferentes pueden ver las mismas cosas de manera muy diferente, y traté de ser más comprensiva. Ahora puedo reírme de esos mismos comportamientos que solían molestarme, hasta yo misma he adoptado unos pocos y algunas cosas que solían molestarme ya ni siquiera las veo.*

11. Bueno, no esperaba ponerme tan filosófica acerca de todo esto, pero me imagino que es inevitable cuando empiezas a mirar hacia atrás. ¡Y no les he dicho nada acerca del país todavía! Tendré que dejar que otros lo hagan. Después de todo, cualquier persona puede decirles acerca de los mercados, los buses, los bichos y la comida. Pero una reflexión verdadera, ¡eso es difícil de hacer!

12. Para terminar quiero decir que ustedes notarán que he dirigido esta carta a “Estimados Amigos”. No nos hemos conocido por supuesto y probablemente nunca lo hagamos, pero aún así siento que los conozco –no por su nombre o su cara, o algún aspecto de su vida—pero su corazón, o cualquiera que sea el nombre que le dan a ese lugar donde residen sus valores y sus sentimientos. Lo sé porque me conozco a mí misma y sé que ustedes serán parecidos a mí o nunca se les habría ocurrido unirse al Cuerpo de Paz y emprender esta aventura.

13. Debemos esperar las mismas cosas, ustedes y yo, tal vez hasta la misma clase de mundo donde la gente se entienda mejor, donde el primer impulso luego de conocer a un extraño sea curiosidad en lugar de temor. Cuando me pongo sentimental (y este es el momento por si acaso no lo hayan notado), me gusta pensar que he hecho mi parte, aunque sea pequeña, para que eso suceda. Sinceramente espero que disfruten cuando escriban la suya.

Todo lo mejor,

Jan

“Recuerde que así como usted juzga desde su punto de vista cultural, usted está siendo juzgado desde el de ellos”.

--PCV Fiji

6.2 TRANSICIONES

4. Identifique dos o tres cosas específicas que hizo, consciente o inconscientemente, que le ayudaron a adaptarse en este nuevo lugar.

5. ¿Qué lecciones de esta experiencia pueden ser útiles para usted ahora en el Cuerpo de Paz?

SEGUNDA TRANSICIÓN – CAMBIO DE EMPLEO

1. ¿Qué es lo que más le preocupó acerca del cambio de empleo que iba a realizar? ¿Resultó una preocupación válida?

5. ¿Qué lecciones de esta experiencia pueden serle útiles ahora en el Cuerpo de Paz?

“Espere sentirse avergonzado/a, tonto/a y muchas veces inadecuado/a. Todo es parte de la experiencia. Estos tiempos de intentos es lo que elocuentemente llamamos “adaptación”. Son difíciles, naturales y útiles”.

--PCV Kenya

6.3 EL CICLO DE LA ADAPTACIÓN

Como muestra la carta de Jan a sus “amigos”, los Voluntarios del Cuerpo de Paz atraviesan etapas distintas a medida que se ajustan a su país anfitrión, a su cultura y a su trabajo. Juntos, estos encierran el ciclo de la adaptación, durante el cual el conocimiento y las actitudes del Voluntario hacia las diferencias culturales cambian y evolucionan. Si bien la secuencia de las etapas que se presentan en este ejercicio parecen ser verdaderas para la mayoría de voluntarios, ninguna

experiencia individual es igual a otra. Usted puede no tener todos los sentimientos y reacciones descritas aquí, pero necesita estar consciente de lo que *podría* pasarle a usted o a sus amigos voluntarios a medida que avance a través de su trabajo en el Cuerpo de Paz.

I. ENTUSIASMO INICIAL (LA LUNA DE MIEL)

- Marco de tiempo:** Las dos primeras semanas en el país anfitrión.
- Características:** Exposición limitada al país y a su cultura. Abundan la emoción y el entusiasmo. Todo es exótico y pintoresco. La actitud hacia el país anfitrión es generalmente positiva. Se espera poco de usted.

II. CHOQUE INICIAL DEL PAIS Y SU CULTURA

- Marco de tiempo:** Las primeras semanas; la mitad del entrenamiento.
- Características:** Mayor exposición al país y a su cultura significa reacciones más realistas y más mezcladas. La frustración mitiga el entusiasmo. Los sentimientos de vulnerabilidad y dependencia son comunes. Es frecuente que se extrañe el hogar. Nada es rutinario. La limitación del idioma afecta la confianza. Se establecen estrechos vínculos con los otros aspirantes.

III. ADAPTACIÓN INICIAL

Marco de tiempo:	Segunda mitad del entrenamiento.
Características:	Se restablecen las rutinas. Algunos aspectos del país y de su cultura ahora se los ve como normales. La adaptación a los aspectos físicos del país anfitrión es mejor. De alguna manera está más confiado/a. Es más positivo/a acerca de su habilidad para funcionar en el país. La adaptación es tanto a la cultura del entrenamiento pre-servicio, como a la cultura del país anfitrión.

IV. CHOQUE CULTURAL ADICIONAL

Marco de tiempo:	Primeros meses después del entrenamiento; período de establecimiento.
Características:	Experimenta síntomas de separación posteriores al entrenamiento. Se está adaptando a estar sólo en el país. Es su primera experiencia cuidandose a sí mismo/a en el país. Tiene sus primeros encuentros con los aspectos culturales del trabajo, con sorpresas y frustraciones iniciales. Extraña su contacto diario con los estadounidenses, los ciudadanos del país anfitrión que lo comprenden y con su versión del idioma local. Le sorprende que todavía tenga que sufrir un choque cultural más (usted pensó que se había adaptado durante el entrenamiento pre-servicio).

ADAPTACIÓN ADICIONAL

Marco de tiempo:	Período luego de establecerse.
Características:	Se está acostumbrando a estar solo/a. Es más capaz de cuidarse a sí mismo/a Está haciendo amigos en la comunidad. Habla mejor el idioma. Es más efectivo/a en el trabajo porque entiende mejor la cultura.

En el espacio subrayado que precede a cada declaración que sigue a continuación, ponga el número romano para la etapa de ajuste en que usted piensa que está la persona que hizo el comentario.

- I. Luna de Miel
- II. Choque cultural inicial
- III. Adaptación Inicial
- IV. Choque Cultural Adicional
- V. Adaptación Adicional

1. ___ Estos bichos me enferman.
2. ___ ¡Pensé que conocía este asunto!
3. ___ ¿Ustedes llaman a eso un inodoro?
4. ___ Daría cualquier cosa por una comida sin arroz.
5. ___ Toda esta gente es tan simpática.
6. ___ ¿Extraño mi casa? ¿Por qué?
7. ___ Me estoy acostumbrando a estos inodoros aunque no lo crean.
8. ___ Espero realmente empezar mi trabajo.
9. ___ Este idioma realmente tiene sentido de vez en cuando.
10. ___ ¡No lo puedo creer! Dijeron que no debería trotar aquí.
11. ___ ¿Bichos? ¿Qué bichos?
12. ___ Usted sabe, realmente *prefiero* inodoros turcos.
13. ___ Nunca aprenderé este idioma.
14. ___ ¿Está bromeando? No puedo comer curry (o frijoles) sin arroz.
15. ___ ¡Nadie me dijo que *así* sería mi trabajo!

16. ___ Nunca pensé que mi problema sería tener mucho tiempo libre.
17. ___ Realmente prefiero el fútbol al trote; uno conoce más gente.
18. ___ ¡Qué lugar más genial!

(Sugerencias y comentarios en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

La adaptación a un nuevo país y a una nueva cultura se obtiene con el tiempo.

“Llega un día en que todo esto súbitamente se pone de manifiesto, todo al mismo tiempo. Las cosas ya no son pintorescas, son sucias. Ya no exóticas, sino furiosamente frustrantes. Y uno quiere locamente salir de aquí, irse a casa”.

--PCV Perú

EL HOMBRE MÁS FEO

“Las rocas traqueteaban y resonaban al bajar por los paneles inclinados de zinc, produciendo una cacofonía infernal que me ponía los nervios de punta. Salí y ahuyenté a los chicos (pero regresaban canturreando) *Timoteo, Timoteo, el hombre más feo*, una y otra vez.

Este recibimiento tan desagradable estableció el tono los primeros meses en mi lugar de trabajo. Organicé demostraciones de conservación de suelos a las que no asistió ningún granjero. Varios adolescentes, que emitían agudos gritos, me interrumpían mientras daba presentaciones en mi terrible español. Con la ayuda de algunos escolares, planté mil arbolitos alrededor del campo de fútbol Santa Rosa, sólo para encontrar varios días después que los habían arrancado de raíz uno por uno. Tenía diarrea constante, perdí 20 libras y me costaba finalizar hasta las tareas más simples.

Supe que mi mente había llegado a un punto realmente difícil cuando una tarde, al volver a casa después de un intento fallido de organizar un vivero en una comunidad distante, fui ridiculizado por unos niños a lo largo de un camino polvoriento. Era la popular cantaleta de *Timoteo* que rápidamente se estaba convirtiendo en mi himno, por lo menos en cuanto concernía a los niños de Santa Rosa. Vi todo rojo, yo sabía la siguiente cosa, cuando me di cuenta estaba persiguiendo a los pequeños bastardos ladera arriba agitando mi machete como un maniático mientras las lágrimas me bajaban por las mejillas y gritaba en inglés “¡no soy feo, pequeños -----s! ¡no soy feo!”.

--PCV Guatemala

6.4 ESTABLECIÉNDOSE

“La época más difícil es al principio, cuando uno recién se muda a la comunidad. Estar solo y ser el único extranjero necesita de cierta adaptación. No importa cuánto la ame, hay algunos días en los que simplemente uno se harta.”

--PCV Sri Lanka

De muchas maneras, la vida después del entrenamiento pre-servicio es bastante diferente a la de un aspirante, especialmente si el entrenamiento sigue el modelo tradicional en lugar del modelo basado en la comunidad. Para comprender cuales pueden ser esas diferencias, complete este ejercicio marcando cualquiera de los comentarios que son *verdaderos* a su entrenamiento *pre-servicio*.

1. ___ Hay una gran cantidad de personas, casi uno de cada tres aspirantes, cuyo trabajo es cuidarme.
2. ___ La mayoría de la gente del país anfitrión, con las que yo trato, han pasado mucho tiempo con estadounidenses antes, y están acostumbrados a la manera en que pensamos y actuamos.
3. ___ La gente del país anfitrión, con la que trato, se da cuenta que no comprendo mucho acerca de su cultura y país y me perdonan.
4. ___ La mayoría de la gente del país anfitrión, con la que me relaciono, comprende mi manera especial de hablar el idioma y me entiende.
5. ___ La mayoría de la gente del país anfitrión, con la que me relaciono, me habla su idioma en una versión especial que utilizan para gente que no habla muy fluidamente.
6. ___ Paso gran parte de mi día hablando inglés.
7. ___ Mi día está completo, bien planificado y con un horario bastante estrecho.
8. ___ Tengo muy poco tiempo libre.
9. ___ Otras personas me están cuidando. Se espera que haga muy poco por mí mismo/a, de tal manera que me puedo concentrar en todas las cosas que tengo que aprender como aspirante.
10. ___ Paso mucho de mi tiempo con otros estadounidenses.

Como no todos estos comentarios *van a ser* aplicables a su vida luego del entrenamiento, si usted marcó todos o la mayoría de ellos, entonces considere lo siguiente:

1. ¿Cuáles son las implicaciones del hecho de que la gente del país anfitrión, con la que usted trata, utilice un idioma especial con usted y a la vez comprenda su idioma especial?
2. ¿Cuáles son las implicaciones del hecho de que otras personas le estén cuidando, comprando comida, cocinando, lavando su ropa y que usted se haya acostumbrado a que lo cuiden de esa manera?
3. ¿Cuáles son las implicaciones del hecho de que usted se haya acostumbrado a estar alrededor de ciudadanos del país anfitrión que ya comprenden a los estadounidenses?
4. ¿Cuáles son las implicaciones del hecho de que usted se haya podido adaptar a la cultura del entrenamiento pre-servicio y no a la cultura real?

--REFLEXIÓN--

Uno tendrá que hacer algunas adaptaciones luego de terminar el programa de entrenamiento.

6.5 LAS PEQUEÑAS COSAS

“No pasaba un sólo día sin que dolorosamente algún turco violentara “la manera natural y lógica” de hacer las cosas. Al principio, era quedarse mirándome, luego fueron las respuestas abruptas con un “no” y la arrogancia del insignificante oficialismo. Más tarde fueron las ruidosas bocinas y aún más tarde, las continuas interrupciones mientras uno hablaba. Cada pequeña violación me producía irritación, a veces enfado. Rápidamente, estas irritaciones se acumularon y a la menor provocación, explotaba. Esta tensión latente estropeó mi estadía en Turquía”

--PCV Turquía

¿Puede identificarse con lo que describe esta voluntaria? ¿Se imagina si le ocurriera a usted? ¿Le ha ocurrido ya?

¿Cómo puede evitar que estas pequeñas cosas se acumulen de la manera que ella describe?

6.6 LOS CUATRO NIVELES DE CONSCIENTIZACIÓN CULTURAL

A medida que avanza su ciclo de adaptación, naturalmente aumenta su conscientización de la cultura del país anfitrión. Esta conscientización tiende a progresar a través de una serie de niveles, que se describen a continuación*. Cada nivel corresponde a una fase o fases en el ciclo de adaptación.

I. INCOMPETENCIA INCONSCIENTE

Denominada también el estado de dichosa ignorancia. En esta etapa, la persona no está consciente de las diferencias culturales. No se le ocurre que puede estar cometiendo errores culturales o que se puede estar malinterpretando el comportamiento que ve a su alrededor. No tiene ninguna razón para desconfiar de sus instintos.

II. INCOMPETENCIA CONSCIENTE

Ahora se da cuenta de que existen diferencias entre la manera que usted y la gente local se comportan, a pesar de que usted entiende muy poco cuáles son las diferencias, cuán numerosas pueden ser, o cuán profundas. Sabe que hay un problema, pero no está seguro/a del tamaño. Ya no está tan seguro/a de sus instintos, y se da cuenta de que no comprende algunas cosas. Puede empezar a preocuparse acerca de lo difícil que va a ser comprender a esta gente.

III. COMPETENCIA CONSCIENTE

Usted sabe que existen diferencias culturales, sabe cuáles son algunas de estas y trata de adaptar su propio comportamiento de acuerdo a ello. Todavía no aparecen naturalmente, tiene que hacer un esfuerzo consciente para comportarse de manera culturalmente apropiada, pero está mucho más consciente de cómo interpretan su comportamiento las personas locales. Usted está en el proceso de reemplazar viejos instintos por nuevos. Usted sabe ahora que será capaz de comprender a estas personas si es que se mantiene objetivo/a.

** Este paradigma está basado en el trabajo de William Howell.*

IV. COMPETENCIA INCONSCIENTE

Ya no tiene que pensar sobre lo que está haciendo para hacer lo correcto. El comportamiento culturalmente apropiado es ahora su segunda naturaleza. Usted puede confiar en sus instintos porque estos han sido reacondicionados por la nueva cultura. Ahora ser culturalmente sensible toma poco esfuerzo.

En el espacio que sigue, escriba el número romano del nivel de conscientización cultural que usted piensa que tiene la persona que hace esa observación. Algunas observaciones pueden estar en más de una etapa.

1. ___ Comprendo menos de lo que pensé.
2. ___ Estas personas realmente no son tan diferentes.
3. ___ Hay una lógica en la manera en que se comporta estagente.
4. ___ Vivir aquí es como caminar sobre huevos.
5. ___ Estas personas no tienen problemas para comprenderme.
6. ___ Es posible comprender a estas personas si realmente uno trata de hacerlo.
6. ___ Me pregunto qué piensan de mí.
7. ___ Sé lo que piensan de mí.
8. ___ Es bonito poder relajarme y ser yo mismo/a.
9. ___ Nunca lograré comprender a estas personas.
10. ___ ¿Por qué la gente decía que esto era tan difícil?
11. ___ Aquí hay esperanza para mí

(Sugerencias de respuestas aparecen en las páginas finales)

--REFLEXIÓN--

Mi comprensión sobre la cultura local y mi habilidad para funcionar en ella efectivamente evolucionarán a través del tiempo.

6. 7 ACTITUDES HACIA LAS DIFERENCIAS CULTURALES-- DEL ETNOCENTRISMO AL ETNORELATIVISMO

En esta actividad usted considerará otro aspecto de la adaptación: las actitudes hacia las diferencias culturales. A medida que aumente su conscientización sobre la cultura, su actitud hacia las diferencias culturales igualmente evolucionará. El modelo que resume a continuación el Dr. Milton Bennet describe este viaje desde el etnocentrismo al etnorelativismo.

ETNOCENTRISMO

ETAPA I - NEGACIÓN

La gente que está en esta etapa ralmente no cree en las diferencias culturales. Piensa que la gente que se está comportando de manera diferente no ha aprendido nada mejor. Estas personas tienden a imponer su propio sistema de valores sobre otros, sabiendo que ellos están en lo “correcto” y que esas otras personas están “confundidas”. Creen que su manera de comportarse es natural y normal y que la manera en que se comportan las demás personas, si es diferente, está equivocada o mal dirigida. Estas personas no se sienten amenazadas por las diferencias culturales porque simplemente no las aceptan. Generalmente, las personas en esta etapa han tenido un contacto limitado con gente diferente a ellos mismos y por lo tanto no tienen bases reales para creer en otras culturas.

ETAPA II - DEFENSA

Estas personas sospechan que su sistema de valores puede no ser absoluto – y no están contentas con ello. A diferencia de las personas que están en la etapa de negación, aquellas en esta etapa de defensa creen en las diferencias culturales y han aceptado la realidad de ello, pero se sienten profundamente amenazadas por ellas y creen que las otras culturas son indudablemente inferiores. “Esta puede ser la manera como son las cosas, pero no es la manera en que *deberían* ser las cosas”. Ellos saben mejor en vez de tratar de imponer sus valores sobre los demás, pero ven negativamente otras culturas y prefieren tener poco o ningún contacto con aquéllos que son diferentes.

ETAPA III - MINIMIZACIÓN

Las personas en esta etapa todavía se sienten amenazadas por las diferencias, es por eso que tratan de minimizarlas, pero no creen que las personas diferentes sean inferiores, mal dirigidas o desafortunadas. Por el contrario, creen que las diferencias son reales pero no especialmente profundas o significativas y que pese a las diferencias entre las personas, todos son más similares que diferentes. Somos diferentes en la superficie, pero en el fondo compartimos muchos de los mismos valores y creencias. Si la gente en la etapa de negación niega las diferencias y las que están en la etapa de defensa las aceptan pero las satanizan, entonces la gente en la etapa de minimización trata de trivializar la diferencia.

ETNORELATIVISMO

ETAPA IV - ACEPTACIÓN

Estas personas aceptan que las diferencias son profundas y legítimas. Saben que las otras personas son genuinamente diferentes de ellos y aceptan lo inevitable de los otros sistemas de valores y normas de comportamiento. Todavía encuentran difícil aceptar algunos de estos comportamientos, pero no se sienten amenazados por ellos ni tampoco los juzgan como incorrectos o malos. Normalmente no adoptan ninguno de estos comportamientos para ellos mismos ni tampoco adaptan necesariamente sus propios comportamientos para ser culturalmente más sensibles, pero tienen una actitud más tolerante y compasiva. Son neutrales, no positivos, acerca de las diferencias. La diferencia es un hecho de la vida.

ETAPAS V & VI – ADAPTACIÓN E INTEGRACIÓN

En estas etapas, el comportamiento al igual que las actitudes cambian. Estas personas han pasado de ser neutrales a ser positivas en relación a las diferencias. No solamente aceptan las diferencias culturales, sino que están dispuestas a adaptar sus propios comportamientos conforme a las diferentes normas. Son capaces de sentir empatía con la gente de las diferentes culturas. De muchas maneras, se convierten en lo que se llama biculturales o multiculturales, adaptando su comportamiento sin esfuerzo a la cultura de la gente con la que están, es decir, “cambian de estilo”. No renuncian a los valores y creencias de su cultura de nacimiento, pero integran aspectos de otras culturas en ella. En la etapa de integración, ciertos aspectos de otra u otras culturas se convierten en parte de su identidad.

PRIMERA PARTE

Para cada una de estas etapas, conteste las siguientes preguntas.

I. NEGACIÓN

1. ¿Puede pensar en alguien que conoce que esté en esta etapa?

2. ¿Ha tenido usted alguna vez alguno de los comportamientos asociados con esta etapa? Si la respuesta es positiva, descríbalos brevemente.

II. DEFENSA

1. ¿Puede pensar en alguien que conoce que esté en esta etapa?

2. ¿Ha tenido usted alguna vez alguno de los comportamientos asociados con esta etapa? Si la respuesta es positiva, descríbalos brevemente.

III. MINIMIZACIÓN

1. ¿Puede pensar en alguien que conoce que esté en esta etapa?

2. ¿Ha tenido usted alguna vez alguno de los comportamientos asociados con esta etapa? Si la respuesta es positiva, descríbalos brevemente.

IV - ACEPTACIÓN

1. ¿Puede pensar en alguien que conoce que esté en esta etapa?
2. ¿Ha tenido usted alguna vez alguno de los comportamientos asociados con esta etapa? Si la respuesta es positiva, descríbalos brevemente.

V & VI – ADAPTACIÓN E INTEGRACIÓN

1. ¿Puede pensar en alguien que conoce que esté en esta etapa?

2. ¿Ha tenido usted alguna vez alguno de los comportamientos asociados con esta etapa? Si la respuesta es positiva, descríbalos brevemente.

En general, ¿ en qué etapa cree usted que está ahora? ¿Por qué cree eso?

¿Cómo pasó de la etapa o etapas en las que estuvo antes a la etapa en que está ahora?

Considere por un momento a dos o tres Voluntarios que usted ha conocido en este país y que lo conocen bastante bien. ¿En qué etapas están? ¿Están todos en la misma etapa? ¿Por qué cree usted que hay diferencia, si las hay?

--REFLEXIÓN--

Mis actitudes hacia las diferencias culturales cambiarán con el tiempo.

SEGUNDA PARTE

Vuelva a leer la carta de Jan, a sus “Estimados Amigos”, que se encuentra al inicio de este capítulo. En varios puntos de la carta, Jan describe ciertos comportamientos o actitudes que claramente la

colocan en una u otra de las seis etapas detalladas en las páginas anteriores. En el ejercicio que sigue, se le pide que empareje cada etapa con un párrafo de su carta:

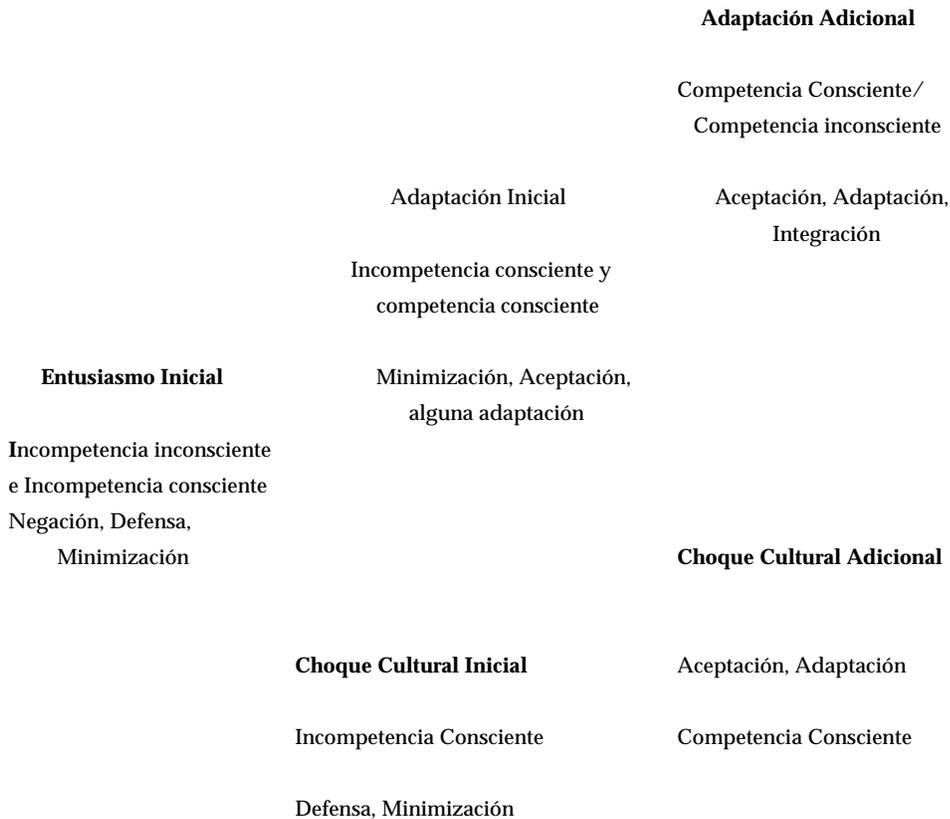
- I. Negación.....** Párrafo No. _____
- II. Defensa** Párrafo No. _____
- III. Minimización** Párrafo No. _____
- IV. Aceptación** Párrafo No. _____
- V & VI. Adaptación e Integración** Párrafo No. _____

(Las respuestas sugeridas aparecen en las páginas finales)

UN DIAGRAMA DE ADAPTACIÓN CULTURAL

Todos los ejercicios previos han examinado uno de los tres aspectos de la adaptación cultural: el ciclo de adaptación, los niveles de conscientización cultural y la actitud hacia las diferencias culturales. A pesar de haberlos examinados de manera separada, todos son rasgos del mismo fenómeno. El gráfico que sigue a continuación le muestra cómo estos tres modelos de dimensiones de adaptación se ajustan entre sí.

En ciertas etapas del ciclo, se puede identificar más de un nivel de conscientización o actitud hacia las diferencias. En ciertos aspectos de la cultura, el Voluntario o aspirante puede estar en un nivel y en un nivel diferente en cuanto a otros aspectos. Por ejemplo, usted puede ser conscientemente incompetente (en la etapa inicial de adaptación) con relación a algunos aspectos de la cultura, pero conscientemente competente en relación a otros; estar en la etapa de minimización en ciertos aspectos, aceptando unos y adaptándose todavía a otros.



6.8 LA PARTE MÁS DIFÍCIL

“Erróneamente había esperado que la parte más difícil fuera la adaptación a las condiciones físicas, pero pronto me di cuenta que la parte más difícil era la adaptación emocional. Acostumbrarse al ritmo lento de la vida, al aislamiento y a vivir en una pecera –todo esto toma tiempo”.

--PCV Nueva Guinea

¿Cómo cree usted que se adaptará a un ritmo lento de vida?

¿Cómo se adaptará a vivir en una pecera?

6.9 ESTRATEGIAS PARA HACER FRENTE A LA ADAPTACIÓN

Vivir y trabajar en otro país, especialmente al principio, es una sucesión de eventos tensionantes, intercalados con períodos ocasionales de calma. La mayor parte de esta tensión es el resultado de una gran cantidad de ajustes que usted tiene que hacer, desde lo trivial hasta lo profundo, a medida que hace lo siguiente:

- Aprende nuevas maneras de hacer las cosas.**
- Aprende a hacer cosas que nunca antes ha hecho.**
- Deja de hacer cosas que ya no puede hacer.**
- Se adapta a un grupo completamente nuevo de gente.**
- Aprende a vivir y trabajar en un ambiente donde usted habla un idioma extranjero.**
- Se acostumbra a varios fenómenos nuevos e inusuales.**
- Aprende a vivir sin ningún tipo de fenómenos familiares.**

Todo el mundo ha experimentado estrés antes y ha desarrollado estrategias para hacerle frente. Este ejercicio está diseñado para recordarle algunas de esas estrategias y ayudarle a pensar en otras que pueden serle útiles en su nuevo ambiente. Bajo las cinco categorías detalladas en la página siguiente, escriba sus ideas y sugerencias sobre lo que puede hacer para hacer frente al estrés.

Note que en la lista se encuentran “Maneras en las que puedo mejorar mis destrezas de lenguaje” como una categoría aparte. Estrictamente hablando, mejorar sus destrezas de lenguaje es simplemente una técnica más que podría entrar dentro de la categoría de “Cosas que puedo hacer por mí mismo/a”, pero es una técnica tan importante y que tiene tantas posibilidades específicas, que ha merecido un lugar por sí misma. Un ejemplo se encuentra bajo cada categoría.

COSAS QUE PUEDO HACER CON OTRAS PERSONAS

Invitar a gente a mi casa

COSAS QUE PUEDO HACER POR MÍ MISMO/A

Leer

COSAS QUE PUEDO RECORDARME A MÍ MISMO/A

Esto pasará

MANERAS EN LAS QUE PUEDO MEJORAR MIS HABILIDADES DE IDIOMA

Hablar con niños

COSAS QUE YA HE HECHO AQUÍ EN EL PAÍS

SUGERENCIAS

Para su referencia, a continuación está una lista de estrategias para manejar las situaciones compiladas a partir de sugerencias de los Voluntarios del Cuerpo de Paz en todo el mundo:

COSAS QUE PUEDO HACER CON OTRAS PERSONAS

- Invitar gente a mi casa o apartamento.
- Visitar a alguien.
- Llamar por teléfono a alguien.
- Ir con alguien al cine, a un café, etc.
- Jugar con alguien.
- Participar en un equipo deportivo.
- Ofrecer mis servicios de voluntario a una buena causa.

COSAS QUE PUEDO HACER POR MÍ MISMO/A

- | | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Leer | Jugar cartas |
| Escuchar música | Cocinar |
| Caminar | Meditar |
| Ir al cine | Escribir en mi diario |
| Ir a un restaurante o café | Ir de compras |
| Hacer gimnasia | Escuchar la radio |
| Cuidar el jardín | Tomar fotos |
| Llamar a casa | Mirar fotografías |
| Escribir cartas | Grabar una cinta para enviar a casa |
| Tocar un instrumento | Ir de paseo |
| Armar rompecabezas | Mirar pájaros |
| Practicar manualidades | Hacer un viaje |
| Mirar la televisión | Mirar a la gente |
| Estudiar el idioma | Respirar profundo |

COSAS QUE PUEDO RECORDARME A MÍ MISMO/A

Esto pasará.
No es el fin del mundo.
Vine aquí para experimentar un desafío.
He pasado por cosas peores.
Es natural sentirse abatido de tiempo en tiempo.
Si no se arriesga, no se pasa el río.
No soy solo yo.
Las cosas no siempre salieron bien en casa tampoco.
He pasado por mucho, debo esperar sentirme agobiado de tiempo en tiempo.

MANERAS EN LAS QUE PUEDO MEJORAR EL IDIOMA

Hablar con niños.
Hablar con personas mayores (que pueden tener más tiempo y paciencia).
Ir a un café y escuchar las conversaciones.
Escuchar la radio o la televisión.
Afiliarse a un club o a un equipo deportivo.
Participar en alguna clase de actividad grupal.
Estudiar un texto del idioma.
Hacer ejercicios en un libro de idiomas
Escuchar grabaciones en el idioma
Pedir a un informante del país anfitrión que grabe frases claves en su idioma para poder practicar.

“La tensión afecta a todos en un momento u otro y es verdaderamente el mayor problema de salud. Pero siempre vale la pena. Las frustraciones, desilusiones y penas se compensan con la fascinación, euforia y revelaciones”.

--PCV Papua, Nueva Guinea

6.10 PUEDO TODAVIA SER YO?

La experiencia en el Cuerpo de Paz tiene un sinnúmero de dilemas propios, pero ninguno tan importante como la pregunta ¿cómo uno se adapta a una cultura diferente y sigue manteniendo sus propios valores, identidad y autorespeto? En ocasiones, el comportamiento que la cultura anfitriona espera de usted puede entrar en conflicto con sus propios valores y creencias personales. ¿Adopta usted un comportamiento y se decepciona de usted mismo, o se resiste y se arriesga a que lo consideren insensible? Afortunadamente, en muchos casos, esta no es la alternativa, pero cuando parece serlo, ¿qué hace usted?

Leer, reflexionar y comentar sobre los incidentes que se incluyen a continuación, que podrían suceder en cualquier cultura, puede ayudarlo a manejar tales situaciones. Usted también puede querer conversar con uno o dos Voluntarios para averiguar lo que ellos han hecho en circunstancias similares, cómo se manejaron para ser culturalmente sensibles y continuar siendo ellos mismos al mismo tiempo.

CONTENERSE?

Usted es una Voluntaria del Cuerpo de Paz que trabaja como profesora de medio ambiente en un ministerio gubernamental. Usted trabaja para un hombre mayor del país anfitrión que es bastante menos competente técnicamente que usted. En las reuniones de personal, rutinariamente usted lo opaca, lo que ha empezado a causarle a él una aguda incomodidad. Hoy le ha pedido que no hable en esas reuniones y especialmente que no le contradiga ni se ponga en desacuerdo cuando hable, aún (y especialmente) si lo que él dice es incorrecto. ¿Qué debería hacer?

PLANOS

Parte de su trabajo como Voluntario del Cuerpo de Paz y planificador urbano, es revisar y firmar los planos del personal antes de enviarlos al nivel superior de administración. Su departamento acaba de contratar un nuevo dibujante que es incompetente pero es primo del jefe de la división. Mañana usted revisará el primero de sus planos y esta tarde su supervisora le ha llamado a su oficina. Ella le dice que seguramente los dibujos serán inaceptables, pero le pide que los apruebe de todas maneras. Ella no quiere ningún problema con su jefe ni avergonzar innecesariamente al joven. ¿Cómo respondería usted?

CONSEJO AMISTOSO

Usted es profesor de la escuela en una sección rural del país. Come en un salón local de té administrado por una familia de baja casta con quienes usted ha sido bastante amigable. Hoy el rector de su escuela se ha acercado y le ha aconsejado que deje de comer en ese lugar. Dice que perjudica su nivel social y que perjudica indirectamente la reputación de la escuela el hecho de que se lo vea tan a menudo en compañía de gente tan intocable. ¿Qué hace usted?

“Me he dado cuenta de que para sobrevivir, necesito ser más directo, pero sólo hasta un cierto punto. Algunas cosas no tienen completamente importancia y puedo dejarlas pasar, pero también he adquirido el coraje para hablar si me siento violentado o si siento que están aprovechándose de mí”.

--PCV Guinea-Bissau

BUENAS NOTICIAS

Usted ha estado dirigiendo una evaluación de un proyecto piloto de extensión agrícola que ya tiene un año. Durante el curso de su estudio, ha descubierto una serie de irregularidades, incluyendo una grave desviación de fondos y, en general, ha encontrado que el proyecto es casi un total fracaso. En el informe que usted acaba de completar, usted ha recomendado que no se inviertan más fondos en él. Esta mañana su supervisor ha venido a verlo y le ha dicho que el senador del estado al que pertenece este distrito, quien está lanzando su reelección, necesita algunas buenas noticias para dar un empuje a su campaña. Un informe favorable sobre el proyecto sería muy útil, no sólo para el candidato, sino para su jefe y, finalmente, para la organización en la que usted trabaja. Le pide que reescriba su informe. ¿Qué hace usted?

EXTROVERTIDOS

Usted es una mujer extrovertida y gregaria, interesada en las personas y naturalmente amigable. Hoy su jefe le ha llamado a su oficina y le dice que ha notado su actitud amigable y que está causando malos entendidos en ciertas oficinas. Las mujeres que trabajan en su oficina piensan que usted está coqueteando y los hombres han empezado a cuestionar su profesionalismo. Su jefe le pide que se “modere” un poco. Se siente herida y sorprendida; simplemente así es usted. ¿Qué dice o hace usted?

“Desde que te fuiste, nada es igual que ayer. Mantuvimos tus recuerdos en nuestros corazones porque nos enseñaste con amor y cuando tú das amor, recibes lo mismo –amor”.

Carta de un Contraparte de un Voluntario de Venezuela

LEJOS DE CASA

Usted es un trabajador de desarrollo comunitario, que ayuda a instalar un sistema de riego en la capital provincial. Usted, su supervisor del país anfitrión y un equipo de ocho técnicos han estado viviendo por tres semanas en una de las hostales locales. Lejos de sus familias, estos hombres han mostrado un lado de sus personalidades que usted no había visto antes. Empiezan a beber tan pronto regresan del lugar de trabajo, que está a casi diez millas de la ciudad, y al menos una vez por semana visitan el distrito de tolerancia de la ciudad. Siempre lo invitan a estos “eventos”, pero como usted no bebe ni le interesa visitar prostitutas, usted ha rehusado. Usted puede ver que sus rechazos continuos le han empezado a crear una brecha entre usted y ellos. ¿Qué dice o hace?

ANOTACIÓN No. 6 EN EL DIARIO

¿Qué cree usted que será especialmente difícil en su adaptación al país anfitrión? ¿A qué le ha costado más acostumbrarse hasta el momento? ¿Cuáles son algunos de los aspectos agradables que compensarán algunas de las dificultades? ¿Qué cualidades cree que son importantes para adaptarse a vivir como un PCV? ¿Tiene usted estas cualidades?

APÉNDICE

CONTINUACIÓN DEL APRENDIZAJE

“Uno de los momentos más satisfactorios de la vida humana, creo, es el momento de la partida a un viaje distante, a tierras desconocidas. Al despojarse con un poderoso esfuerzo de las cadenas del Hábito, de la pesada carga de la Rutina, del manto de muchos Cuidados y de la esclavitud del Hogar, muchos se sienten felices una vez más. La sangre fluye rápidamente como en la niñez. Amanece una fresca aurora de vida”.

--Sir Richard Burton, The Devil Drives

En este apéndice, los ejercicios están diseñados para que los haga luego de que complete su entrenamiento y salga hacia su sitio de trabajo. Una vez allí, usted estará inmerso en la cultura, viviendo y trabajando en ella y cada día encontrará un rompecabezas de enigmas culturales. Estas actividades que le alientan a retroceder por un momento y a estudiar la cultura deliberada y sistemáticamente una vez más, complementan los ejercicios del manual y le proporcionan técnicas para estudiar la cultura. Estas técnicas pueden repetirse y a menudo servirle de referencia durante su servicio y cuando regrese a los Estados Unidos.

1 - UTILIZAR INFORMANTES CULTURALES

Una manera de continuar aprendiendo acerca de la cultura anfitriona es identificar gente que comprenda y pueda explicársela a usted. En general, usted puede buscar información de tres tipos:

1. hechos importantes o información escrita acerca de la cultura;
2. maneras de comportarse o no comportarse en varias situaciones;
3. las razones detrás del comportamiento o reacciones de la gente del país anfitrión.

Tal vez necesite acercarse a diferentes informantes para obtener diferente información. En la mayoría de países donde trabajan los Voluntarios del Cuerpo de Paz, hay varias alternativas de potenciales informantes:

1. ciudadanos del país anfitrión;
2. otros Voluntarios del Cuerpo de Paz;
3. otros estadounidenses (no Voluntarios del Cuerpo de Paz); y
4. ciudadanos de un tercer país.

Usted puede pensar que los ciudadanos del país anfitrión son las mejores fuentes de información, pero esto no es necesariamente verdad. Ellos pueden saber los “sí” o los “no” de su cultura, pero no el *por qué* la gente del país se comporta de la manera en que lo hace. Para obtener esta información, tal vez sea mejor que pregunte a los extranjeros o a la gente del país anfitrión que ha estudiado su cultura.

PAUTAS RECOMENDADAS

Al tratar con informantes culturales, tenga en mente las siguientes pautas generales:

1. Evalúe críticamente las opiniones de los Voluntarios, de otros estadounidenses y de los ciudadanos de terceros países que parezcan especialmente negativos o severos con la cultura anfitriona.

2. Seleccione personas que hayan estado en el país lo suficiente para entablar relaciones exitosas y aquellas que tengan alguna perspectiva.

3. Seleccione personas del país anfitrión que de alguna manera sean representativas de su país:

Evite aquéllos que parezcan muy occidentalizados, o tome en cuenta su inclinación occidental al evaluar sus comentarios.

Recuerde que las personas que hablan inglés pueden no ser representativas de la población general.

Sus entrenadores del Cuerpo de Paz u otros ciudadanos del país anfitrión pueden no ser especialmente representativos (a pesar de tener conocimiento y comprender de dónde viene usted).

4. Hable con una variedad de informantes de todos los sectores, de tal manera que no obtenga las opiniones de una sola clase social o grupo étnico, o sólo de hombres, o sólo de universitarios, etc.

5. Trate de corroborar lo que un informante le diga con las opiniones de por lo menos una persona más.

6. Trate de seleccionar informantes que sean objetivos, capaces de distinguir entre su experiencia personal y lo que es verdadero en la cultura en general. De otra manera, *usted* tendrá que hacer la distinción.

Puede ser interesante analizar las diferentes opiniones de los cuatro tipos de informantes, si usted hace la misma pregunta a cada uno de ellos. A continuación se hacen algunas sugerencias:

1. ¿Por qué la gente del país anfitrión _____?

2. ¿Cómo debería tratar a los contrapartes en el trabajo?

3. Alguien me pidió que le prestara dinero. ¿Qué debo hacer?

4. ¿Está bien en esta cultura hacer _____?

2. UNIRSE

Quizás la manera más natural de aprender acerca de la cultura que le rodea es participar activamente en ella, involucrarse en la vida de su comunidad y de su gente. En gran manera, esa participación ocurre automáticamente a medida que vive y trabaja en su comunidad, pero puede también hacer un esfuerzo consciente para involucrarse en actividades comunitarias fuera de su trabajo y para conocer a gente que ordinariamente no conocería. La manera más fácil de involucrarse es a través de un amigo o de un miembro de la familia anfitriona que esté ya involucrado en una actividad que podría interesarle. A continuación se dan algunas sugerencias:

1. Done su tiempo y servicios como voluntario a cualquier organización, servicio público o instituciones que acepten voluntarios, como las siguientes:

un hospital o una clínica;

un asilo de ancianos;

una institución benéfica local.

2. Ofrezca enseñar inglés en cualquier institución que le parezca apropiada.

3. Ofrezca enseñar cualquier otra destreza que usted tenga a las personas que puedan tener interés en aprender.

4. Hágase miembro de la congregación de una iglesia local.

5. Únase a un grupo de la iglesia.

6. Únase o inicie un coro o cualquier otro grupo musical que se reúna con regularidad.

7. Únase a un grupo musical o inicie uno.

8. Ofrézcase como tutor de estudiantes en la escuela local, o inicie un programa de tutoría.
9. Únase a un club ya existente de hombres o mujeres, o inicie uno.
10. Únase a un equipo deportivo local.

11. Únase a cualquier grupo de interés que se reúna regularmente, como por ejemplo clases de costura, de cerámica, grupo de poesía, clases de autodefensa, club para mirar pájaros, club de video, o ayude a iniciar uno.
12. Ayude a organizar eventos especiales, tales como:
 - un evento para recaudar fondos;
 - una feria de artesanías;
 - un proyecto de ornamentación;
 - un proyecto de pintura;
 - un proyecto de construcción;
 - una limpieza de la biblioteca local;
 - una limpieza del medio ambiente.
13. Ofrezca su ayuda en el club local de niños o niñas.
14. Únase a una organización afiliada a su trabajo.
15. Ayude a organizar visitas de campo para escolares, ancianos, o clubes de niños o niñas.

Si usted no sabe como iniciar estas actividades, pregunte a otras personas cómo lo hicieron.

3. MANTENER UN DIARIO

“Los hombres y las mujeres que enfrentan cambios nunca están totalmente preparados para las exigencias del momento, pero salen fortalecidos para enfrentar la incertidumbre si pueden adquirir un historial de improvisación y un hábito de reflexión”.

--Mary Catherine Bateson, Peripheral Visions

Muchas de las demás técnicas de aprendizaje continuo presentadas en este módulo implican el uso regular de un diario. Mantener un diario le proporciona la oportunidad de reflexionar sobre su experiencia y ponerse al tanto de sus propias emociones y sentimientos. Además, sirve para remitirse a las notas cuando decida explicar su experiencia a una audiencia en los Estados Unidos. Un diario ilustra el trabajo, siempre en progreso, que constituye su experiencia en el Cuerpo de Paz; registra la profundización del entendimiento de la cultura a su alrededor y los cambios que se están operando en usted a medida que se adapta al país anfitrión. Es un registro de su lucha por comprender y reconciliarse con la extraña realidad que lentamente se convierte en su hogar.

La mayoría de Voluntarios encuentra útil usar los diarios con un sinnúmero de propósitos diferentes:

- para hacer anotaciones al azar;
- para escribir sus pensamientos;
- para registrar los eventos del día;
- para registrar una conversación;
- para registrar observaciones específicas o al azar;
- para registrar impresiones y reacciones;
- para relatar eventos y experiencias (para contar una historia);
- para registrar pensamientos y emociones;
- para registrar reflexiones y conclusiones;
- para escribir poesía o ficción;
- para hablar consigo mismo.

TRES ERRORES COMUNES

1. Si usted asocia las anotaciones en su diario con una hora de pensamiento serio y prosa literaria, existe la posibilidad de que se sienta muy intimidado para iniciar. Empiece de manera simple, registrando unos pocos pensamientos, ideas y preguntas durante un descanso de 10 a 15 minutos al final del día.
2. No piense en un estilo de lectura o escritura. Escriba para usted mismo, no para la posteridad, porque de lo contrario lo editará demasiado e interrumpirá el libre flujo de pensamientos y emociones mientras estos ocurren.
3. No demore la escritura por más de un día. Cuando no ha escrito por dos semanas o algo así, tendrá que pasar dos horas haciéndolo, lo cual le hará sentirse exhausto/a y negativo/a hacia lo que debería ser una tarea gratificante. Además, es mejor escribir cuando las cosas están frescas en su mente y puede recordar los detalles.

Si no ha iniciado su diario todavía, en una libreta solo para este propósito, empiece a escribir. Durante las primeras semanas, describa simplemente lo que está pasando. Es automático y usual interpretar y categorizar, pero eso puede venir después, a medida que reflexiona en lo que ha estado escribiendo a la luz de lo que sabe ahora acerca de la cultura. Por su propia naturaleza, las experiencias frustrantes se comprenden solamente en retrospectiva, luego de reflexionar y analizarlas y la adaptación cultural justamente está llena de ese tipo de experiencias.

Usted puede organizar su diario de la siguiente manera:

Observación/Descripción	Opinión/Análisis/Juicio
<i>En este lado del diario, describa lo que usted vio. Cualquier cosa que le sorprenda por ser diferente, graciosa, rara, triste, etc. es apropiada. Los sentimientos, emociones, juicios no deben incluirse en este lado. Solo límitese a los hechos.</i>	<i>En este lado del diario, describa sus pensamientos, sentimientos, etc. acerca del evento. Luego trate de analizar por qué se siente de esa manera. ¿Qué parte de su estructura cultural puede estar afectándole? ¿De qué manera esto es diferente de cualquier valor que podría estar en juego en la nueva cultura?</i>

4. APRENDER DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS ARTES

En cada país, una gran parte de la cultura se revela a través de los medios de comunicación, que incluye lo siguiente:

Libros/Poesía;
Periódicos;
Revistas;
Radio;
Televisión;
Cine/Teatro;
Canciones y música.

Su habilidad para utilizar los medios y aprender acerca de la cultura dependen de cuán bien hable y lea el idioma, pero aún si su habilidad con el idioma local es mínima, usted tiene varias opciones.

I. LIBROS/POESÍA

1. Trate de encontrar traducciones al inglés de los trabajos más famosos, de los autores más conocidos en su país. Usted puede encontrar también una traducción local, o pedir a su familia de los Estados Unidos que le busque una.

2. Si no hay traducciones disponibles, pida a un informante que le diga acerca de algunas de las grandes obras de literatura del país, incluyendo el argumento y los temas más importantes de estas obras.

3. Vaya a la librería local (con un informante sería lo ideal) y revise la selección de libros. ¿Cuáles son los libros más populares? ¿Qué temas abordan la mayoría de los libros? ¿Qué temas no se tocan o se tocan muy superficialmente?

II. PERIÓDICOS

1. ¿Tiene el país un periódico en inglés? Si es así, léalo regularmente para tener una idea de los numerosos aspectos del país y su cultura.

2. Si no existe un periódico en inglés, mire otros periódicos con un informante y analice a qué tipo de artículos se destina la mayoría del espacio y qué temas se relegan a las páginas interiores. ¿Qué secciones diferentes tiene un periódico y a qué tipo de lectores se dirige?

III. REVISTAS

1. Lea cualquier revista local que encuentre en inglés.
2. Si no existe ninguna, “lea” una revista con un informante del país anfitrión, de tiempo en tiempo, para averiguar qué temas se discuten en ella y qué se dice al respecto.
3. Por su cuenta, estudie los anuncios y fotografías de las revistas.
4. Vaya a la sección de revistas del mercado local o librerías y revise qué tipo de revistas hay. ¿A qué temas o áreas de interés se dedican la mayoría de revistas? ¿Qué tópicos faltan?

IV. RADIO

1. Escuche cualquier programa local o regional en inglés.
2. Escuche la radio con un informante. Seleccione los diferentes tipos de programas –noticias, de relaciones públicas, dramas, entrevistas, etc.—y pida a su informante que le relate el contenido. Pregúntele cuáles son los programas más populares y por qué. Pregunte quién escucha la radio y cuándo lo hacen.

V. TELEVISIÓN

1. Mire la televisión local o regional, ya sea que entienda el idioma o no (es una excelente manera de mejorar su idioma). ¿Qué tipo de programas son más comunes? ¿Qué tipo de historias, gente y eventos se relatan?
2. Mire televisión con un informante y pregúntele acerca de lo que están viendo. En un drama, ¿cómo puede diferenciar quiénes son los buenos y quiénes los malos?

3. Si se transmiten programas estadounidenses en el país, mírelos con la gente local y note sus reacciones. Pregúnteles por qué les agrada esos programas.

4. Note qué tipo de personas mira ciertos programas. ¿Ve la televisión la familia reunida? ¿Quiénes nunca lo hacen en conjunto? ¿Quién decide qué mirar?

VI. PELÍCULAS Y PRODUCCIONES DE TEATRO

1. Vea una película o una obra de teatro de producción local o regional y anote las historias y los temas. Observe las reacciones de la audiencia. ¿Qué escenas disfrutan más? ¿Cuáles escenas provocan las mayores reacciones? ¿Qué cualidades tienen los héroes o los villanos? ¿Quiénes conforman la audiencia?

2. Vea una película estadounidense o de otro país y observe las reacciones de la audiencia. Pregunte a la gente por qué viene a ver estas películas. Pregúnteles ¿qué películas les gustan más, las estadounidenses y del oeste o las hechas localmente? ¿Por qué?

VII. CANCIONES Y MÚSICA

1. Escuche canciones locales o regionales con un informante y pregúntele de qué trata la letra. ¿Qué tipo de música y canciones son las más populares?

2. Escuche música extranjera o estadounidense con un informante y pregúntele qué piensa sobre ella. ¿Cuáles son los cantantes locales y extranjeros más populares? ¿Por qué? ¿Es popular la música estadounidense? ¿Qué artistas?

5. INCIDENTES CRÍTICOS

Otra manera de aprender acerca de la cultura es a través de sus propias experiencias o incidentes críticos, de los momentos que usted recuerda por su intensidad emocional. Por ejemplo, si usted se enojó en la oficina de correos porque la gente se pasaba sin respetar la fila, o quizás le gritaron en un bus por algo que usted hasta ahora no entiende. Por sí mismos, estos incidentes no le enseñan necesariamente nada acerca del país o de la cultura, pero si usted reflexiona sobre ellos y los analiza, casi siempre va a aprender algo. Aquí se presenta un método de cuatro pasos para analizar un incidente crítico.

1. Recuerde el incidente luego de que se haya calmado, pero no deje pasar mucho tiempo como para que olvide los detalles.
2. Escriba todo lo que puede recordar: qué hizo o dijo; qué hicieron o dijeron los demás.
3. Consiga más información. La manera más fácil es contar el incidente a alguien que usted crea que le puede ayudar a comprender mejor, incluyendo, de ser posible a alguien más que estuvo involucrado en él. Otra manera es visitar nuevamente la escena donde ocurrió el incidente, en el papel de observador y ver si puede encontrar claves que expliquen lo que pasó.
4. Revise el incidente desde la perspectiva de su nuevo conocimiento y piense si ahora lo comprende. Posiblemente usted no puede entenderlo completamente, pero puede comprenderlo mejor o comprender partes del mismo. Registre todo este proceso en su diario.

6. ESTUDIAR UNA INSTITUCIÓN

Una manera excelente de aprender sobre la cultura es estudiando una institución específica ya sea privada, comercial, educativa, de caridad, o estatal. A continuación se presenta una lista de instituciones en diferentes campos. Usted puede identificar otras instituciones en su comunidad:

Agrícolas: una granja de animales; una granja de producción; plantaciones de banano, cacao o café; una oficina de extensión agrícola; un vendedor de suministros agrícolas; un distribuidor de carne o productos derivados.

Artística: una compañía de teatro; un teatro comunitario; una galería de arte; un museo de arte; una orquesta o cualquier grupo profesional de música; una cooperativa de arte o textiles.

De comunicación: una estación de radio o televisión; la planta de un periódico; una revista; un teatro.

Educativa: un centro infantil; una guardería; un jardín de infantes; una escuela primaria; una secundaria; una escuela vocacional; una academia privada.

Gubernamental: una agencia o departamento; una corte; la oficina de un legislador o funcionario gubernamental; cualquier rama militar; cualquier departamento de obras públicas.

Salud y Bienestar: un hospital; una clínica; un hogar de ancianos; un centro de rehabilitación de drogadictos; una oficina médica; un centro de educación para la salud; una clínica para enfermos de SIDA.

Fábrica: una planta ensambladora; una manufacturera o una fábrica; una planta procesadora de alimentos o minerales.

Servicios Públicos: una biblioteca; un centro de recreación; una estación de policía; un parque público.

Religiosa: una iglesia; una mezquita; un templo; un monasterio; un convento; un seminario; un orfanato; una cooperativa; un centro de recreación o escuela.

Comercial: una tienda de departamentos; una farmacia; una librería; un puesto de revistas; una tienda de abarrotes; un restaurante; una cafetería; tienda de barrio; una zapatería; una tienda de suministros de oficina; un almacén de muebles, etc.

Lo mejor es escoger una institución que tenga relación con alguien que usted conoce. Usted necesita la cooperación de la institución porque el estudio puede tomar varias semanas. Una vez que inicie, trate de ser lo más sistemático posible, registrando los resultados en una libreta separada para este propósito. Se espera que realice entrevistas y observaciones. Las muestras de tópicos y las preguntas de la página que sigue, pueden ayudarle a empezar.

Propósito	¿Por qué se inició la institución? ¿Cuáles son sus propósitos?
Propiedad	¿Quién es el dueño de la institución? ¿Cómo llegó o llegaron a ser dueños? ¿Por qué quieren ser dueños de esa institución? ¿Qué impacto tienen los dueños sobre el producto o servicio?
Clientes	¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo consigue clientes la institución? ¿Tiene suficientes, demasiados, muy pocos?
Administración	¿Quién maneja la institución? ¿Cómo consiguió esa posición? ¿Cómo está organizada la institución para efectos de su administración? ¿Quien reporta a quién? (solicite o dibuje un organigrama).
Recursos Financieros	¿Cuánto dinero tiene la institución? ¿Cuáles son sus gastos anuales? ¿Qué reservas y deudas tiene? ¿Cuál es su renta, ganancia o pérdida anual?
Materia Prima	¿Qué materia prima necesita? ¿Dónde la consigue? ¿Cómo llega a la instalación, a la tienda o a la planta? ¿Cuánto cuesta? ¿Cuál es el costo de su transporte? ¿Mantiene grandes

existencias? ¿Dónde? ¿Cómo escoge la
institución sus proveedores?

Edificio/

Planta de Oficinas ¿Dónde está localizada la institución? ¿Cuánto es el arriendo o cuánto costó comprar el local?
¿Quién hace el mantenimiento? ¿Cuánto cuesta mantenerla, cuánto su seguro? ¿Cómo se escogió la localización?

Equipo

¿Qué equipo tiene la institución? ¿Cómo se obtuvo? ¿Cuánto costó? ¿Cómo se lo mantiene en funcionamiento? ¿Cuánto cuesta mantenerlo?

Suministros

¿Qué suministros necesita la institución para operar? ¿Cuánto cuesta? ¿Cuál es la fuente?
¿Existen otros suministros? ¿Cómo se toma la decisión de a quién comprar?

Trabajadores

¿Cuánta gente trabaja aquí? ¿Qué calificaciones necesitan? ¿Qué tamaño tiene su rol de pagos (semanal o mensual)? ¿Cómo consiguieron su trabajo la mayoría de la gente? ¿Qué beneficios obtienen? ¿Cuánto le cuestan a la institución estos beneficios?

Procedimientos

¿Cómo aprenden las personas lo que tienen que hacer? ¿Hay muchos o pocos procedimientos?
¿Quién establece los procedimientos?

Distribuidores

¿Cómo se maneja la distribución? ¿Cuáles son los costos? ¿Cómo se selecciona un distribuidor?

Licencias y Permisos

¿Esta institución necesita aprobación oficial para operar? ¿Cómo se la obtiene? ¿Cuánto cuestan esos permisos, etc.? ¿Con cuánta frecuencia se deben renovar? ¿Quién decide si una institución necesita o no aprobación y sobre qué se basa la decisión?

Competencia

¿Quién es la competencia? ¿Qué hace la institución para mantenerse competitiva y estar en ventaja en cuanto a sus competidores?

RESPUESTAS

CAPÍTULO UNO

1.3 Qué es Cultura? El Iceberg: sugerencia de respuestas

Los siguientes artículos están en la parte visible del iceberg:
1, 3, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 21, y 22

Estos artículos están en la parte invisible:
2, 4, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 23, 24 y 25

1.5 Vinculando valores a comportamientos: sugerencia de respuestas

1. Comunicación directa -- No estar de acuerdo con una persona en una reunión.
2. Centrado en la familia -- Salir del trabajo para asistir al funeral de una tía.
3. Control externo – Aceptar, sin vacilación, que algo no se puede cambiar.
4. Guardar las apariencias -- En una reunión, aceptar una sugerencia que usted piensa que es incorrecta.
5. Respeto por la edad – No cancelar a un trabajador mayor cuyo rendimiento es pobre.
6. Informalidad – Pedir que las personas lo llamen por su primer nombre.
7. Deferencia a la autoridad – Pedir la opinión del director sobre algo en lo que usted es experto.
8. Ser indirecto -- Uso de declaraciones modestas.
9. Autoconfianza -- No ayudar en un examen a la persona de al lado.
10. Igualitarismo -- Invitar al muchacho del té a almorzar con usted en su oficina.

1.6 – Universal/Cultural/Personal: Respuestas sugeridas

Comportamientos universales: 2, 8, 12, 13
Comportamientos culturales: 3, 4, 5, 9, 10, 11, 14
Comportamientos personales: 1, 6, 7, 15

1.10 – Definición de la Cultura: Lista de características de la cultura

1. la cultura es colectiva, compartida por un grupo
2. la cultura se aprende
3. tiene que ver con valores, creencias, suposiciones, actitudes y sentimientos
4. involucra costumbres y tradiciones
5. influencia o guía el comportamiento
6. se transmite de generación en generación
7. es inconsciente o implícita
8. es una respuesta o una adaptación a la realidad

FUNDAMENTOS DE CULTURA I

1.1 -- Compartiendo las Recompensas: Respuesta y discusión

Persona A:	\$5000
Persona B:	\$5000
Persona C:	\$5000
Persona D:	\$5000

La gente de culturas colectivistas busca el bien del grupo sobre el bien de ellos mismos, no porque sean indiferentes a su propio bienestar, sino porque sienten que el camino más seguro para garantizar la supervivencia personal es asegurarse de que el grupo prospere y mejore. Por lo tanto, sería más importante y reconfortante para mí y para todos los de mi grupo, beneficiarnos tanto como sea posible de este bono, obteniendo el máximo que cada persona puede obtener (\$5000), en lugar de ser yo quien obtenga más, porque resulta que hice más trabajo. Si la persona que pudo hacer solo un 10% del trabajo (pese a que nunca nos molestamos en hacer el cálculo) solamente obtuviera \$2000, me preocuparía por su bienestar financiero. Si tal persona sufre de necesidad financiera, entonces su rendimiento en el trabajo podría bajar y entonces *todos* estaríamos en problemas.

1.2 **El Concepto de Sí Mismo: Respuestas sugeridas**

Estos comportamientos están *más* comúnmente asociados con el individualismo:

RESPUESTAS

2-a un cocktail significa, generalmente, contacto superficial con una gran cantidad de personas; los colectivistas se asocian intensamente con pocas personas

4 singulariza a un individuo

6 recompensas basadas en lo que hace, no en quien es (lo que es más colectivista)

7 los contratos mantienen la honestidad en la gente; los colectivistas confían que la gente será honesta (o serán separadas del grupo)

8 los individuos necesitan su independencia

9 porque no hay lealtad a la organización (el colectivo)

10 los colectivistas aislan el conflicto porque podría dañar la armonía

12 las relaciones a largo plazo atan al individuo; además, los individualistas se mueven mucho, son menos leales al lugar

13 los colectivistas prefieren la automodestia

15 impulsando la independencia y aceptando la responsabilidad por sí misma

16 en lugar de libros de "otro tipo de ayuda"

20 los colectivistas mantendrían a todos y luego esperarían que fueran recíprocos y se ocuparan de ellos más tarde.

Estos comportamientos están más comúnmente asociados con el colectivismo:

1 dar *su* nombre sería más individualista

3 dentro de su grupo, los colectivistas se mantienen juntos, y pueden ser muy competitivos *en comparación* con otros grupos

5 en el sentido de que a los mayores se les escucha y ellos tienden a ser más tradicionales

11 se define a la gente según a dónde pertenece

14 guardar las apariencias ayuda a mantener la armonía, es la base que mantiene al grupo cohesionado

17 de tal manera que nadie se sienta dejado a un lado (contrario a las reglas de la mayoría, que dejan fuera a la minoría)

18 la necesidad de ser más específicos acerca de las relaciones es más importante para los colectivistas.

19 estos mantienen contento al grupo y a su familia (lo que a su vez lo mantiene contento a usted)

1.3 Califique Usted Mismo/a: Individualismo o colectivismo: Resultados

Las siguientes alternativas tienden a ser más características de los individualistas:

1b, 2b, 3a, 4a, 5b, 6b, 7b, 8a, 9a, 10b

Las siguientes alternativas tienden a ser más características de los colectivistas:

1a, 2a, 3b, 4b, 5a, 6a, 7a, 8b, 9b, 10a

CAPÍTULO DOS

2..2 Las cosas que Decimos: Sugerencia de respuestas

1-3: Los estadounidenses valoran más las acciones que las palabras, especialmente si se habla *en lugar* de actuar.

4-6: Modo directo.

7-8: Énfasis en los logros, en alcanzar cosas, además de ser una buena persona.

9-11: Optimismo.

12: Autodeterminación, control sobre su propio destino .

RESPUESTAS

- 13: Autoconfianza, independencia.
- 14- 15: No juzgar o dejarse influir por las apariencias;
mirar bajo la superficie.
- 16: Correr riesgos, experimentar.

2.4 – Pensando Acerca de mi Trabajo: Notas Breves

En cada incidente, aquí hay algunas cosas que pudo haber pensado o pudo haber considerado.

1. **Actitud hacia la Edad**-- Usted necesitará establecer su credibilidad con algunos resultados que no puedan refutarse. O usted puede aliarse con alguien del pueblo que sí tenga credibilidad y que pueda garantizarlo. Usted debe ser paciente también, dé tiempo para que las personas se sientan cómodas con usted y que vean que usted no va a desaparecer el día de mañana o la próxima semana.
2. **Actitud hacia el cambio**— Ser más rápido y más eficiente no significará nada si los profesores tienen que aprender una manera totalmente nueva de hacer algo, especialmente si no son buenos para ello. Su mejor oportunidad es probablemente hacer algún tipo de demostración y dejar que la técnica misma, no la caracterización de ella, los convenza. O convencer a alguien a quien los profesores admiran sobre los méritos de la técnica.
3. **Concepto de Igualdad** – A menos que usted pueda contar con apoyo para su plan, usted debería dejarlo. ¿Sabe siquiera si el portero querría estar en el interior? Después de todo, él ha sobrevivido de esa forma por muchos años.
4. **Actitud hacia correr riesgos** -- ¿Puede probar esto primero en una escala más pequeña para que no haya tanto riesgo? ¿Vale la pena arriesgar su relación con este hombre sólo por su experimento? Piénselo, por el bien suyo y el del pueblo.
5. **Visión del mundo natural** -- Los estudiantes obviamente están acostumbrados a que les enseñe sin libros (por unas pocas semanas, de todas maneras). ¿Puede de alguna manera manejarlo? ¿Alguién le apoyará en este esquema? ¿Cuál será el precio de la victoria?

2-5 Fuentes de Cultura Estadounidense: Sugerencia de respuestas

- A. Protestantismo: 7, 11, 13, 18
- B. Geografía Americana: 1, 3, 4, 9, 14, 19, 21
- C. Escape de la Represión: 2, 5, 6, 10, 12, 15, 16, 18, 22

D. Naturaleza del Inmigrante: 8, 17, 20, 24

Nota: Los números 2, 9 y 18 también podrían ir bajo D.

2.6 Cómo ven a los estadounidenses los ciudadanos de otros países: Resultados

Las cualidades más asociadas con ellos en orden de importancia:

1. Energéticos
2. Industriales
3. Inventivos
4. Amistosos

Las cualidades menos asociadas en orden de importancia:

1. Vagos
2. Sensuales
3. Honestos
4. Sofisticados

2.8 Y Ahora qué? Notas breves

1. **Venga con nosotros**-- Pregúntele cuán importante es la religión para él. Cuando diga “mucho” dígame que usted siente de la misma manera acerca de la suya. Tal vez pregúntele si iría a la iglesia de usted si estuviera en su país. Continúe inventando excusas; el problema podría desaparecer. O comprométase y diga que usted no puede ir a un servicio religioso pero que le gustaría conocer más acerca de su religión.
2. **¿No es usted normal?**-- Esto es muy personal, pero usted deberá pesar el costo que tiene contestar o no en ese lugar. Su mejor actitud aquí es encontrar otro voluntario gay y preguntarle cómo ha manejado él esta situación. Usted necesita consejo. Mientras tanto, si quiere ganar tiempo, trate de ignorar la pregunta.
3. **Hablante nativo**-- Usted puede tratar de explicar que los estadounidenses tienen antecedentes muy diferentes. Usted puede conseguir que otras personas nativas que tengan credibilidad lo garanticen. ¿Existen ciudadanos del país anfitrión cuyas familias provengan de otros lugares con los cuales se pueda comparar?

4. **Ayuda--** Como persona ciega, usted probablemente ha encontrado este síndrome inclusive en los Estados Unidos. Trate de hacer lo que ha hecho antes. Ahora, usted puede también tratar de explicar las diferencias culturales: que en los Estados Unidos la gente ciega es a menudo totalmente autosuficiente en la sociedad y que usted, como resultado de ello, no sabe cómo manejar toda esa “maravillosa” ayuda que le ofrecen. También puede tratar de decir que no quiere ser una carga para las personas.
5. **Duda--** Usted tendría que informar a estos estudiantes sobre las formas de los Estados Unidos. ¿Existe un grupo minoritario en el país anfitrión que usted podría comparar con los negros de los Estados Unidos?, ¿un grupo que tenga logros parecidos a los de la cultura mayoritaria?
6. **Trabajo manual--** ¿Puede trabajar a través de un intermediario? ¿Usted está en tierra dando instrucciones explícitas mientras él se trepa y hace la demostración? ¿Puede pararse en un lugar cercano para que los trabajadores puedan fácilmente acercarse a usted para recibir instrucciones?

2.9 Lecciones de Diversidad: Lista sugerida

1. Usted no está tan relajado.
2. Usted escucha más y habla menos.
3. Usted puede, de labios para afuera, estar de acuerdo con cosas con las que no concordaría normalmente, porque usted es el único que parece pensar de manera diferente.
4. Absténgase de contar algunas de sus historias comunes.
5. En general, controle lo que dice de manera muy estricta.
6. Está mucho más alerta a la retroalimentación, a cómo la gente reacciona ante usted.
7. Observa más detalladamente que lo normal.
8. No asuma que la mayoría de la gente esté de acuerdo con usted.
9. No asuma que la mayoría de la gente lo entienda.
10. Usted asume que está siendo vigilado y que lo escuchan más detenidamente que lo normal.
11. No confía en sus instintos tanto como lo hace normalmente.

FUNDAMENTOS DE CULTURA II

II.1-- Un Accidente: Discusión

Podría haber muchas explicaciones para la brecha, pero una de ellas con seguridad es la diferencia entre ser un universalista (como muchos estadounidenses) y ser un particularista (como muchos venezolanos). Los universalistas tienden a sentir que lo correcto es correcto, independientemente de las circunstancias, mientras los particularistas tienden a sentir que uno siempre tiene que tomar en cuenta las circunstancias (la persona en problemas aquí es su amigo). Esta sección del manual explorará esas diferencias en mayor detalle.

II-2-- Obligaciones personales y de la sociedad: Sugerencias de respuestas

En el primer grupo, el no. 3, es particularista; los otros tres son universalistas porque:

- 1-- los particularistas dirían que los sentimientos personales tienen que tomarse en cuenta.
- 2-- los convenios cambian cuando las circunstancias cambian para los particularistas.
- 4-- para los particularistas, las leyes dependen de quien es usted, etc.

En el segundo grupo, el no. 1 es universalista: los otros tres son particularistas porque:

- 2-- éste es un dogma particularista.
- 3-- los particularistas son subjetivos; los universalistas son objetivos.
- 4-- la lógica universalista proviene de la cabeza.

En el tercer grupo, el no. 1 es particularista; los otros tres son universalistas porque:

- 2-- los particularistas evitan la consistencia porque las cosas son relativas.
- 3-- la lógica particularista proviene del corazón.

4-- los particularistas viven de la excepción; no existen absolutos.

En el cuarto grupo, el no. 2 es universalista; los otros tres son particularistas porque:

1-- la lógica particularista dice que el vínculo es más importante que los hechos.

3-- debido a que siempre se puede confiar en los amigos (y uno no hace negocio con extraños de cualquier manera).

4-- los colectivistas tienen la misma mentalidad dentro y fuera del grupo como hacen los particularistas.

En el quinto grupo, el no. 4 es universalista; los otros tres son particularistas porque:

1-- este es el dogma particularista, no hay absolutos.

2-- los particularistas siempre toman en consideración las circunstancias.

3-- las relaciones, el lado personal de las cosas son más importantes que el costo, etc.

II.3 -- Califíquese usted mismo: Universalismo o Particularismo: Resultados

Los siguientes comportamientos tienden a ser más característicos de los universalistas:

1a, 2a, 3b, 4b, 5a, 6a, 7a, 8b, 9b, 10b

Estos comportamientos tienden a ser más característicos de los particularistas:

1b, 2b, 3a, 4a, 5b, 6b, 7b, 8a, 9a, 10a

CAPÍTULO TRES

3.2 Estilos de comunicación: Directa e Indirecta: Sugerencia de Respuestas

Los siguientes comportamientos están comúnmente asociados con culturas de alto contexto:

1-- la gente con alto contexto tiene esa clase de comprensión instintiva que tienen los gemelos.

2-- un rechazo amenaza la armonía, que es clave en culturas de alto contexto.

3-- lo que está en el texto sirve para guardar las apariencias, de tal manera que el mensaje está entre líneas.

4-- la comunicación con terceras personas evita la confrontación directa.

5-- las declaraciones modestas son más indirectas.

9-- donde es difícil decir "no", el "sí" tiene menos significado.

12-- las relaciones son más importantes en culturas de alto contexto y la conversación trivial estrecha las relaciones.

14-- en las culturas de alto contexto, el mensaje a menudo no está en las palabras, de tal manera que hay que buscarlo.

17-- en culturas más colectivistas y de alto contexto es común encontrar redes estrechamente tejidas.

18-- el mensaje no está en las palabras, puede estar en algo más.

20-- de tal manera que usted no se enoje.

Los siguientes comportamientos están comúnmente asociados con culturas de bajo contexto:

6-- se prefiere el lenguaje directo.

7-- en culturas de bajo contexto, donde uno dice lo que piensa sin importar quien lo escuche, es común discrepar.

8-- las palabras se toman de manera más literal.

10-- los conocidos deben explicar las cosas porque no se entienden de manera instintiva.

11-- porque el significado está en las palabras.

13-- en culturas de bajo contexto, la tarea es más importante.

15-- en culturas de bajo contexto, casi no hay mensaje en el contexto mismo.

16-- porque las redes son menos comunes.

19-- las palabras llevan el significado, no el contexto: posibles percepciones.

3.4 Cultura y Estilos de Comunicación: Posibles percepciones

1. Directo: Los estadounidenses (a la izquierda del ejercicio) son vistos, a veces, como parcos e insensibles por los ciudadanos del país anfitrión.

2. Bajo contexto: Los estadounidenses (lado izquierdo) simplemente no entienden ninguna de nuestras claves. Se les tiene que explicar todo.
3. Apariencia menos importante: Los estadounidenses (a la izquierda) tienden a decir cualquier cosa que se les ocurre, sin importar la situación ni con quien están hablando.
4. La tarea: Los estadounidenses (lado izquierdo) piensan que pueden separar el ejecutor del mentalizador. La persona no puede lograr nada enfocándose exclusivamente en el "qué"; se tiene también que enfocar el "quién" y el "cómo".

3.6 Diálogos: Análisis

Al leer estos análisis, asuma, por el bien del ejercicio, que de hecho la cultura está en el meollo del malentendido. Este tipo de malentendidos *puede* ocurrir entre la gente de la misma cultura, por supuesto. Sin embargo, no *todo* malentendido que ocurre entre la gente de dos culturas diferentes es causado por una diferencia cultural, pero ésta es siempre una causa *posible* que no debería descartarse.

1. Viaje rápido

Al leer entre líneas aquí, parece que la cooperativa estaba "entrevistando" al Voluntario del Cuerpo de Paz para ver si tenía algún tipo de experiencia que pudiera proporcionar. Parece que el procedimiento acostumbrado en la cooperativa es llevar a la gente en una gira que dura al menos dos horas. Si esta es una cultura de alto contexto, entonces este alejamiento de las normas (una norma que se espera que el voluntario conozca) *puede* ser una manera de enviar una señal, lo que explica la razón por la que el ciudadano del país anfitrión se ha fijado en este punto. La sospecha del ciudadano del país anfitrión se incrementa cuando escucha que la gente de la cooperativa programó la visita de otro experto justo después del Voluntario y *le hicieron llegar la información al Voluntario*. Nuevamente, esto *pudo* significar que la gente de la cooperativa quería que el Voluntario supiera que se estaban considerando otros candidatos, los que a su vez *podría* ser la manera de indicar con delicadeza que el no tiene la posición.

2. Reunión del Comité

El error aquí es asumir que si la gente tiene un problema con una propuesta en una reunión, se lo dirán a usted, aún frente a otras personas. Si bien éste podría ser un comportamiento característico en las culturas directas de bajo contexto, es menos común en culturas indirectas. Los comunicadores indirectos, preocupados de guardar las apariencias y queriendo preservar la armonía, usualmente tratan de evitar confrontaciones públicas. Evitarán discutir un asunto en lugar de discrepar en público (lo que puede ser la razón por la que no hay discusiones aquí) y hasta dirán “está bien” cuando las cosas no están bien en realidad. El Voluntario del Cuerpo de Paz comete el error de asumir que la falta de comentarios es una aprobación, como sucede a menudo en los Estados Unidos y que una persona que dice “está bien”, quiere decir que está complacida con ello. Pero el peor error aquí (peor que estos malentendidos) puede ser el sacar a relucir un tópico potencialmente controversial en un foro público, especialmente si es la primera vez que se toca el asunto.

3. Lo llamaremos

Recuerde que en culturas de alto contexto, el mensaje se encuentra más a menudo en lo que la gente deja de decir o hacer, no en lo que dicen. En este diálogo, puede ser significativo que el director no se haya reunido con el Voluntario como se planificó originalmente, sino que le haya enviado a su asistente. Y puede tener aún mayor importancia que el asistente le preguntara algunas cosas y no programara ninguna reunión posterior. En otras palabras, nadie va a decirle específicamente al voluntario que no hay interés en su propuesta --eso podría causar un vergonzoso desprestigio-- pero el mensaje se transmite de todas maneras.

La otra posibilidad, por supuesto, es que haya una explicación perfectamente inocente para todo esto: el director fue inevitablemente detenido a último minuto; la asistente tenía unas pocas preguntas porque conocía la propuesta muy bien; o no se estableció una fecha de reunión porque el asistente simplemente se olvidó! El punto es que en algunos casos y en algunas culturas, usted necesita leer más la comunicación no verbal.

4. Explicaciones

La Srta. Chung está tratando de guardar las apariencias del Voluntario aquí. Después de todo, si la Srta. Chung dice que no

entiende la explicación, entonces el Voluntario podría sentirse mal por no haber dado una explicación clara, lo que el Voluntario podría encontrar vergonzoso. Más aún, la Srta. Chung espera que el Voluntario entienda que su “sí” puede ser producto de su gentileza. Al menos así funcionaría en la cultura de la Srta. Chung, en la cual uno debe ser cuidadoso para no avergonzar a un experto. Pero en culturas más directas, “sí” tiene la tendencia a significar sí (no “estoy siendo gentil”) y nadie se enoja si otra persona no entiende una explicación. Típicamente, hay menos preocupación por las apariencias en las culturas directas que en las indirectas.

5. Transferencia

Existe una buena posibilidad de que el Voluntario haya entendido mal este intercambio y que no vaya a ser transferido. En la superficie —de la que uno aprende a ser receloso en culturas indirectas de alto contexto— el director ha sido compasivo y comprensivo, pero parece que en ningún momento específicamente ha dicho que transferirá al Voluntario. Eso en sí mismo es significativo. Todo lo que ella *ha dicho* es que sabe que Radu es grosero y que ha tenido muchas quejas sobre él. Si el Voluntario ve la posibilidad de una transferencia en esas palabras, esa es su prerrogativa, pero recuerde que en culturas indirectas, la gente a menudo hace grandes esfuerzos para evitar usar la palabra no, evitar una escena y decir sí alegremente cuando se presente la oportunidad y hasta cuando no se presente la oportunidad.

3.8 Practicando el lenguaje indirecto: Sugerencias

1. ¿Piensa que es una buena idea?
¿Hay otras ideas?
Me gusta la mayor parte de esa idea.
2. Ese es un punto interesante.
Ese es otro buen punto.
3. Tengo una posible sugerencia.
¿Qué piensa de esta idea?
4. ¿Tiene alguien más una sugerencia?

¿Hemos escuchado todas las opiniones?

5. Tengo algunas otras cifras aquí.
Esas cifras pueden ser ligeramente desactualizadas.
6. Yo haría eso de esta manera.
¿Ha probado hacer eso de esta manera?
7. Tengo otra idea.
¿Qué piensa de esta idea?
¿Puedo hacer una sugerencia?

3.9 Decodificando el lenguaje indirecto: Sugerencias

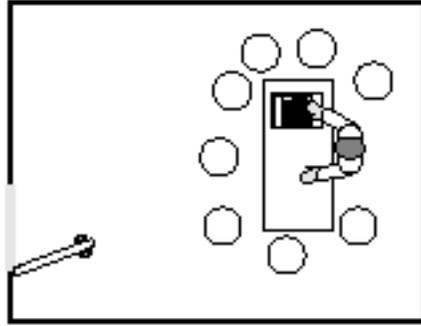
1. Ese es un punto de vista muy interesante
No estoy de acuerdo.
Necesitamos hablar más acerca de eso.
Usted está equivocado.
2. Esta propuesta merece mayor consideración.
No nos gusta.
Necesita modificaciones.
Proponga algo más.
3. Sé muy poco acerca de esto, pero ...
Soy algo así como un experto en esto, pero soy muy político como para decirlo.
Lo que pienso que deberíamos hacer es...
4. Entendemos su propuesta muy bien.
¿Tiene alguna otra?
No nos gusta.
5. Haremos lo que podamos.
No espere que suceda mucho.
6. Escuché otra historia acerca de ese proyecto.
No estoy de acuerdo con lo que usted dijo del proyecto.
7. ¿Podemos pasar al siguiente punto?
No queremos hablar de esto ahora.
Necesitamos consultar con las personas fuera de la sala, antes de decidir.

3.10 Armonía y Apariencia: Breves notas

1. **Fracaso de la Cosecha:** Colme de elogios su esquema y luego delicadamente señale cómo una o dos pequeñas partes de él (lo de fondo) podrían no funcionar. O déjele saber su opinión a través de un intermediario de tal manera que no se avergüence frente a usted.
2. **Callejón sin Salida:** ¿Es la marcha de su proyecto verdaderamente insoportable? ¿No está adelantando o haciéndolo con una intensa (y dolorosa) lentitud? ¿Tener paciencia ayudaría? ¿Qué le parece explicar la situación a un colega ciudadano del país anfitrión y obtener consejo? ¿Está seguro de saber cómo el gerente de la división reaccionaría si usted se fuera por encima de su supervisor?
3. **Subiendo:** ¿Cuánto importa? ¿Las cosas se irán al traste si esta persona es promovida? ¿Puede argumentar ignorancia? ¿Le costará algo ser honesto?
4. **Correo electrónico:** No olvide que su jefe también puede saber los hechos aquí. Mencione cuán buena es la compañía en *otros* asuntos y luego pregunte si su jefe sabe si la compañía tiene alguna experiencia en esta área. Hable alrededor del punto, sin dejar dudas de donde se encuentra usted (o sin dejar las huellas en la pistola).
5. **Punto Estrecho:** Esto es un problema. Argumentar ignorancia es probablemente lo mejor aquí.

FUNDAMENTOS DE CULTURA III

III.1 Servicio con una Sonrisa: Plano



III.2 El Concepto del Tiempo: Monocrónico y Policrónico: Sugerencia de Respuestas

Estos comportamientos son más comúnmente asociados con la visión del mundo monocrónico:

- 1-- para personas policrónicas, el tiempo es sólo el tiempo.
- 2-- para personas monocrónicas, estar a tiempo es importante.
- 3-- el tiempo monocrónico depende de los horarios.
- 4-- el tiempo monocrónico piensa menos en la gente, más en los objetivos.
- 7-- los cambios de planes molestan a la gente monocrónica que vive de sus planes.
- 8-- porque toma en cuenta a otras personas menos que en el tiempo policrónico.
- 15-- porque atrasarse es descortés en el tiempo monocrónico.
- 17-- porque trastornan el programa.
- 18-- el ser atendido uno por uno es un comportamiento monocrónico.

Estos comportamientos son más comúnmente asociados con la visión del mundo policrónico:

- 5-- esperar no es malo en culturas donde estar a tiempo es menos importante.
- 6-- trastornar un horario no importa donde los horarios no son importantes de todas maneras.
- 9-- la gente cuenta más en el tiempo policrónico.
- 10-- porque los colectivistas están más sintonizados con las necesidades de otros, porque son personas policrónicas.
- 11-- estar a tiempo (adhiriéndose a las fechas límites) no es tan crucial en el mundo policrónico.
- 12-- la tardanza importa menos donde el tiempo importa menos.
- 13-- las personas policrónicas están más en contacto con la persona que las monocrónicas.
- 14-- las personas policrónicas pueden cambiar planes más fácilmente porque están menos atrapados por los horarios.
- 16-- siempre hay suficiente tiempo en el mundo policrónico.

III.3 Califíquese Usted Mismo: Monocrónico y Policrónico: Resultados

Los siguientes comportamientos tienden a ser más característicos de la gente monocrónica:

1a, 2b, 3a, 4b, 5a, 6a, 7b, 8a, 9b, 10b

Los siguientes comportamientos tienden a ser más característicos de la gente policrónica:

1b, 2a, 3b, 4a, 5b, 6b, 7a, 8b, 9a, 10a.

CAPÍTULO CUATRO

4.2 El Concepto del poder: Sugerencia de respuestas

Estos comportamientos están más comúnmente asociados con culturas de alto ejercicio del poder:

1-- en culturas de alto ejercicio del poder hay más temor a desagradar al jefe.

2-- la norma es enfatizar la distinción entre jefes y subordinados.

5-- el rango tiene sus privilegios en estas culturas.

7-- nuevamente, para enfatizar la brecha del poder.

8-- supervisión cercana, el ejercicio visible de poder, es común en estas culturas.

11-- la distribución desigual de poder.

12-- la independencia no es valorada en los subordinados.

14-- para mantener separados a aquellos con poder de aquellos que no lo tienen.

15-- se debe respetar el rango; usted no debe irse por sobre las personas.

16-- hay la necesidad de mostrar quién tiene el poder sobre quién.

17-- se supone que los jefes deben ejercer su poder.

19-- para enfatizar la brecha del poder.

Estos comportamientos están más comúnmente asociados con culturas de bajo ejercicio del poder:

3-- porque a los superiores no hay que distinguirlos.

4-- nadie se siente amenazado por la independencia o por pensar por sí mismo.

6-- no se enfatizan las diferencias del poder.

9-- porque se minimiza la brecha.

10—aquí somos todos iguales de tal manera que todos dependemos de todos.

13-- porque aquí él es solo un trabajador más.

18-- porque todos estamos en esto juntos, se quita el énfasis en la brecha del poder.

4.4 Diálogos: Análisis

Al leer estos análisis, asuma por el bien del ejercicio que la cultura está de hecho en el meollo del malentendido. Estos tipos de malentendidos *pueden* ocurrir entre gente de la misma cultura, por supuesto; sin embargo, no *todo* malentendido que ocurre entre personas de culturas diferentes es causado por una diferencia cultural, pero ésta es siempre una causa *posible* y no debe descartársela.

1. Los Jefes Tienen sus Razones

En muchas culturas de alto ejercicio del poder, los jefes no están acostumbrados a que se cuestionen sus decisiones, o peor a tener que explicárselas a los subordinados. En tales culturas, los jefes toman las decisiones y los subordinados las llevan a cabo. Y si *hay* preguntas, normalmente tienen que hacérselas de la manera más delicada y siempre a través de los canales adecuados. El ciudadano del país anfitrión ha estado tratando de sugerir todo esto al Voluntario (“Ella debe tener sus razones” “Ella es la Jefa”), pero el Voluntario no ha estado escuchando. Esto no significa que los jefes son inalcanzables o infalibles, pero usted sí tiene que pensar bastante antes de desafiar a aquellos en el poder y hacerlo de la manera adecuada.

2. Una Sorpresa para el Jefe

Hay la posibilidad de que el Sr. Plonc no se sienta complacido. En muchos trabajos estadounidenses, se recompensa y elogia a los empleados por tomar la iniciativa, por ver lo que hay que hacer y hacerlo sin esperar a que se les pida. En culturas de alta distancia de poder, ese tipo de comportamiento es a menudo interpretado como tomarse el poder que no se le ha dado. Usted ha tomado una decisión que no estaba llamado a tomar y en el proceso usurpó y amenazó la autoridad de la persona, que *se supone debe* tomar tal decisión. En culturas donde el poder es altamente centralizado y celosamente guardado, tomar la iniciativa es un asunto riesgoso.

3. La Cuchara Dorada

En culturas de alto ejercicio del poder, la relación entre los rangos más altos y los más bajos, cualquier mezcla de rangos es relativamente poco común y tiende a ser bastante formal.

Los representantes provinciales simplemente no almuerzan con los subordinados por un impulso del momento; la mayoría de la gente se sentiría bastante incómoda y extraña. En estas culturas, la gente de estatus más altos no tiende a considerarse a sí misma como trabajadores y no quieren que se los mire de esa manera tampoco. Mientras más grande sea la diferencia entre los rangos más altos y los escalones menores, mejor para todos. Una invitación casual a almorzar, como sugirió el Voluntario en este diálogo, no sería la norma y si el representante aceptase, los supervisores con los que normalmente almuerza podrían tomarlo como un menosprecio deliberado.

4. Una Lección

La persona que está aprendiendo la lección aquí podría terminar siendo el Voluntario, no el Sr. Biswas. El Voluntario aparentemente está planeando llevar un asunto importante directamente al decano, sin informar al Sr. Biswas. En muchas culturas, pasar por alto la cadena de mando es algo que no se aprecia. En verdad, la primera pregunta que el decano hará al Voluntario probablemente será: “¿Discutió esto con el Sr. Biswas?”

Aún si el Sr. Biswas es tan ineficiente, como todo el mundo dice, eso no significa que es aceptable pasarlo por alto. Lo adecuado sería que el Voluntario involucre al Sr. Biswas en el asunto, ver si responde y si no lo hace, entonces anunciarle que irá donde el decano o pedirle al Sr. Biswas que lo haga. Si aún así el Sr. Biswas no hace nada, entonces el Voluntario puede ir donde el decano con relativa impunidad, habiendo pasado por todos los canales adecuados.

4.5 Actitud Hacia la Incertidumbre: Sugerencia de Respuestas

Estos comportamientos están más comúnmente asociados con las culturas con alta resistencia a la incertidumbre:

- 1-- porque es reconfortante adherirse a la estructura, al horario.
- 2-- cuando la gente pierde el control de las emociones, ¡cualquier cosa puede suceder!
- 3-- porque es impredecible o desconocido.
- 5-- ser formal asegura un cierto orden en el desenvolvimiento de las relaciones.
- 9-- desviarse de la estructura amenaza su propia supervivencia, y ¿dónde estaríamos sin estructura?
- 11-- estas culturas se sienten cómodas por la experiencia y ésta se gana a través de largos estudios; la persona común no podría saber tanto.
- 12-- el conflicto amenaza el desenvolvimiento uniforme de las cosas.
- 14-- se busca y se proporciona estabilidad; el cambio es amenazante.
- 15-- por el miedo a lo desconocido.
- 17-- la autoridad garantiza el orden y mantiene las cosas bajo control.
- 19-- las reglas son el cimiento del orden.
- 21-- los riesgos son inherentemente inquietantes porque involucran lo desconocido.

Estos comportamientos están más comúnmente asociados con culturas de baja resistencia a la incertidumbre:

- 4-- el cambio no es tan aterrador.
- 6-- no se deben temer las diferencias de opiniones; nada está escrito en piedra.
- 7-- usted no puede saber ni controlar el futuro de todas maneras.

- 8-- no hay nada que temer en las emociones.
- 10-- el orden no se rompe o se debilita tan fácilmente .
- 13-- lo desconocido no es atemorizante.
- 16-- no hay tanto miedo y no hay nada que no pueda entenderse o controlarse.
- 18-- el control no es tan reconfortante.
- 20-- las reglas pueden ser limitantes; no hay nada inherentemente satisfactorio acerca de las normas.
- 22-- debido a que lo desconocido no es particularmente preocupante no se teme correr riesgos.

4.6 Diálogos: Análisis

Al leer estos análisis, asuma por el bien del ejercicio que la cultura está de hecho en el meollo del malentendido. Estos tipos de malentendidos *pueden* ocurrir entre gente de la misma cultura, por supuesto; sin embargo, no *todo* malentendido que ocurre entre personas de culturas diferentes es causado por una diferencia cultural, pero ésta es siempre una causa *posible* y no debe descartársela.

1. Acerca de Manuel

En su totalidad, la gente de culturas con alta resistencia a la incertidumbre tratan de librarse de la confrontación y el conflicto. Creen que el conflicto es potencialmente desestabilizador, y que a menos que la gente pueda mantener sus sentimientos bajo control, las cosas pueden peligrosamente irse de la mano. Por lo tanto, Manuel probablemente no enfrentará a su jefe, a pesar de que en algún punto más tarde, cuando se haya calmado, pueda tener una conversación civilizada acerca del asunto. La idea del voluntario de que es mejor hablar que quedarse indignado, puede no ser lo adecuado en esta cultura.

2. Sobre su Cabeza

A la gente de culturas de alta resistencia a la incertidumbre le gusta la certidumbre y en este respecto nada conforta más que un experto. Uno puede confiar en los expertos por el dominio que tienen en su campo; ellos pueden decirle lo que va a pasar y qué hacer al respecto. O, si no pueden hacer eso, por lo menos pueden ayudarlo a diseñar estrategias y respuestas para manejar cualquier cosa que pudiera suceder. En este tipo de mundo, a los expertos no les gusta admitir

sus errores y desilusionar a los que dependen de ellos (ni tampoco a la gente le gusta desilusionarse). De tal manera que el experto de la capital, sin importar lo que haga, no va a admitir que cometió un error. Probablemente un día, anunciará que vamos a tratar algo nuevo y ése será el fin del asunto.

3. Regulaciones

Leyes, políticas, regulaciones y procedimientos son una gran comodidad para la gente que le asusta la incertidumbre, por la simple razón de que regulan –o al menos intentan regular– el comportamiento humano. Si usted tiene leyes, no tiene que preocuparse de cómo la gente se va a comportar; usted *sabe* cómo se van a comportar. Y esto hace la vida infinitamente más certera y predecible. En tales sociedades, ignorar o pasar por alto las leyes es un asunto grave. Si una ley no tiene sentido, como a veces sucede en circunstancias inusuales, entonces hacen una nueva que se ajuste a aquellas circunstancias. Pero haga lo que haga, no rompa la ley original.

4. Acumulación

Otra característica de las culturas que evitan la incertidumbre es el miedo a lo nuevo y al cambio. Lo que es nuevo o diferente es inherentemente riesgoso y el riesgo es la incertidumbre personificada. Note la vacilación del ciudadano del país anfitrión en este diálogo, tratando de saber si este nuevo programa ha sido probado alguna vez en “una organización como la nuestra”. Si ha sido, entonces el riesgo es menor y por lo tanto más aceptable. Pero solo ha sido probado en los Estados Unidos, lo que no es muy reconfortante. Otro problema, por supuesto, es que todo el mundo tendrá que ser entrenado en el programa, una mayor complicación en una cultura que gusta del “status quo”. En conjunto, sería mejor esperar hasta el próximo verano y presentar de nuevo el pedido. Eliminar la acumulación no vale el riesgo de toda esta experimentación.

4.8 La Fuente del estatus: Breves notas

1. **Estudiantes de pie:** Cuando es un Voluntario del Cuerpo de Paz, escoja sus batallas muy cuidadosamente ¿Vale la pena resistirse a este comportamiento?

2. **Respeto:** Este no parece un tema digno de hablarse. Ponga en una balanza y vea cuánto le costará continuar confundiendo a los trabajadores (quienes no provienen de una cultura igualitaria como la suya) en comparación con cualquier satisfacción personal que puede obtener siendo usted mismo.
3. **En el asunto del Sr. Kodo:** Con suerte usted puede eludir este problema y decir que, como extranjero, no quiere involucrarse. O puede decir que usted simpatiza con el Sr. Kodo pero que no cree que una campaña pública sea el camino correcto para resolver tales asuntos. Si quisiera ir más allá y declarar su posición en el asunto en favor de la alternativa que se escogió, entonces usted puede ponerlo en términos culturales y decir que los estadounidenses toman en cuenta algo más que la lealtad y la longevidad para tomar tales decisiones. De todas maneras, no se pierde nada expresando su simpatía por el Sr. Kodo.
4. **Considerando la fuente:** Aquí, dependiendo del país, usted puede estar atrapado. Si su jefe no está creando conciencia, y está en lo correcto acerca de las actitudes de la delegación, usted se arriesga a conseguir los fines que quiere (cambios de políticas) objetando los medios.

4.9 Valores y Normas en la oficina: posibles percepciones

La marca que indica la posición de los Estados Unidos está normalmente al lado izquierdo en todos estos ejercicios continuos.

1. Ejercicio del poder: Los ciudadanos del país anfitrión podrían pensar que los estadounidenses no respetan mucho a sus jefes o que los jefes son demasiado amistosos con sus subordinados.
2. Resistencia a la incertidumbre: Los estadounidenses toman demasiados riesgos y no respetan las tradiciones lo suficiente.
3. Fuente de estatus: Los logros importan demasiado a los estadounidenses. Ellos no creen en la sabiduría de la experiencia o en la importancia de la clase social y la educación.
4. Concepto del trabajo: Los estadounidenses no pueden disfrutar de la vida porque el trabajo y el éxito les importa mucho.

5. Personal/profesional: Los estadounidenses tratan de separar la vida en divisiones artificiales. No es blanco y negro como piensan. La vida es gris.
6. Motivación: Los estadounidenses piensan demasiado acerca del lado profesional de la vida y el trabajo; deberían preocuparse más del lado humano. Quieren avanzar, pero ¿para qué? Todos morimos, aún aquellos que están más adelante.
7. Clave de la productividad: Los estadounidenses se fijan demasiado en la producción y los resultados, en el “qué”; no están suficientemente preocupados del “cómo”. No se dan cuenta que el “cómo” afecta al “qué”.
8. Trabajador ideal: Cualquier persona puede tener destrezas (u obtenerlas); lo que importa son las cualidades personales. Los estadounidenses se enfocan en la superficie, lo que la persona puede hacer; deberían concentrarse más en la substancia, en quién es la persona.

4.11 Ustedes los estadounidenses: Notas

Estas son algunas sugerencias sobre las razones por las que los estadounidenses impresionan de la manera que lo hacen a los ciudadanos del país anfitrión:

1. ¿Por qué ustedes los estadounidenses tienen siempre tanta prisa por terminar las cosas?

A menudo parecemos apresurados debido a nuestra tendencia de utilizar logros y realizaciones como una medida de la valía de una persona. Estamos apresurados por hacer las cosas porque solo así sentimos que hemos comprobado nuestra valía.

2. ¿Por qué ustedes los estadounidenses insisten en tratar a todos por igual?

Hacemos esto por un profundo instinto cultural hacia el igualitarismo que fue una reacción al sistema de clases y, antes de eso, al sistema feudal que existió en Europa. En culturas donde la desigualdad es más aceptada, nuestra insistencia en el igualitarismo puede resultar áspera.

3. ¿Por qué ustedes los estadounidenses siempre tienen que decir lo que piensan?

Creemos que ser directos es la manera más eficiente de comunicarse. Ser más eficiente significa hacer más.

4. ¿Por qué ustedes los estadounidenses siempre quieren cambiar las cosas?

Pensamos que las cosas siempre pueden mejorar, que el progreso es inevitable. Las culturas más antiguas son más escépticas porque tienen más tiempo y han visto más.

5. ¿Por qué ustedes los estadounidenses no muestran más respeto por sus mayores y superiores?

Nosotros respetamos los resultados, no la edad o la autoridad. Por lo tanto, a menos que una persona mayor o un superior sea también una persona que obtiene resultados superiores, no hay un respeto automático.

6. ¿Por qué ustedes los estadounidenses siempre piensan que las cosas van a mejorar?

Somos optimistas porque creemos que el centro del control está en nosotros mismos. Por lo tanto, el único obstáculo para que las cosas mejoren es una falta personal de voluntad o esfuerzo, lo que es eminentemente fijo.

7. ¿Por qué ustedes los estadounidenses están tan preocupados por el reconocimiento individual?

El individualismo está profundamente arraigado en nosotros. Como no estamos muy acostumbrados a trabajar juntos, no confiamos en el reconocimiento de equipo o de grupo.

8. ¿Por qué ustedes los estadounidenses son tan impacientes?

Si las cosas toman mucho tiempo para hacerse, podemos hacer menos. Cuando los logros son los que cuentan, más es mejor.

4.13 Cambiando los Papeles

1. Continúe trabajando en el idioma. Sus esfuerzos, por sí solos, impresionarán a la gente y los avances que haga les impresionará aún más.
2. Trate de iniciar alguna tarea pequeña en la que usted *sabe* que tendrá éxito. Esto establecerá su competencia básica y mejorará su situación.
3. *No* inicie algo ambicioso o de alto perfil hasta que esté bien seguro de usted mismo. Un fracaso inicial puede dejar una impresión duradera.
4. Escuche. Escuche. Y escuche aún más. Si usted escucha a las personas, ellos sabrán que usted sabe algo –porque ellos se lo dijeron.
5. Pase algún tiempo con colegas y compañeros de trabajo, en el trabajo y fuera de él. A medida que la gente lo vea interactuando con los demás –y con ellos-- asumirán que está aprendiendo cosas de su cultura, etc. Por otro lado, si usted sólo pasa tiempo con otros voluntarios en su ciudad y se va de viaje los fines de semana, ellos asumirán que no está aprendiendo mucho.
6. Pregunte todo el tiempo y a todos. A la gente le impresionará que usted pregunte. Además, usted necesita aprender lo más que pueda y mostrar lo que ha aprendido.
7. Trabaje con alguien que *sea* creíble. La gente puede no confiarle responsabilidades a usted solo, pero sí pueden confiarle a usted y a su contraparte del país anfitrión un trabajo importante.
8. Trate de mostrar tanta sensibilidad cultural como sea posible. Nada perjudica su credibilidad tanto como las historias sobre sus metiduras de pata. Y nada ayuda más como las historias sobre su sensibilidad.
9. Sea paciente. El simple paso del tiempo trabajará en su provecho; la gente se acostumbrará a su compañía y lo verán cada vez menos como un afuereño.

FUNDAMENTOS DE CULTURA IV

IV.I ¿Quién está a cargo aquí? Discusión

Podría haber muchas explicaciones, pero con certeza una es el hecho de que muchos estadounidenses creen que el poder del individuo prevalece contra todos los obstáculos, que no hay nada que la gente no pueda hacer o lograr si realmente lo desea y está dispuesta a hacer el esfuerzo. Esta noción se plasma en la clásica expresión estadounidense que dice: “donde hay deseo hay una manera” (lo equivalente es: querer es poder).

En la cultura china, mucha gente cree que si bien uno puede moldear la vida hasta cierto punto, ciertas fuerzas externas y cosas que están fuera de control también juegan un papel importante. Lo que le sucede a uno en la vida no está enteramente en las manos de uno.

IV.2 El esquema de control: Sugerencia de respuestas

En el primer grupo el No. 1 es fatalista, los demás son activistas porque:

- 2-- este es el meollo del dogma activista.
- 3-- a medida que la gente entiende más y más el mundo.
- 4-- si el mundo es un mecanismo, entonces es posible conocer cómo trabaja; no debería haber problemas que no se pueden resolver si uno se esfuerza lo suficiente.

En el segundo grupo, el No. 2 es fatalista, los demás son activistas porque:

- 1-- los activistas creen que ellos están en control.
- 3-- en el mundo activista, todo depende de usted.
- 4-- los mecanismos (la tecnología) son la característica distinguida del pensamiento activista.

En el tercer grupo, el No. 1 es activista, los demás son fatalistas porque:

- 2-- cualquier cosa puede suceder en el mundo fatalista.
- 3-- el centro del dogma fatalista.
- 4-- los fatalistas no creen que el hombre pueda dominar.

En el cuarto grupo, el No. 1 es activista, los demás son fatalistas porque:

2-- no todo es conocible.

3-- usted no puede necesariamente hacer que las cosas sucedan.

4-- usted no puede siempre estar feliz porque eso significaría que usted estaba en control.

IV.3 Califíquese usted mismo: El sistema de Control: Resultados

Los siguientes puntos tienden a ser más característicos de los activistas:

1a, 2a, 3b, 4a, 5b, 6a, 7a, 8b, 9a

Los siguientes puntos tienden a ser más característicos de los fatalistas:

1b, 2b, 3a, 4b, 5a, 6b, 7b, 8a, 9b.

CAPÍTULO CINCO

5.5 ¿Qué haría usted? Amistad: Notas breves

1. **Problemas de visas:** No se pierde nada con tratar, y especialmente en hacer ver que trató, a pesar de que usted sabe que no llegará a ningún lado. (¿O sí?) Usted también podría explicar que

en culturas universalistas como la suya, la ley es la ley y las conexiones no ayudan mucho.

2. **Viaje:** ¿Puede usted alegar que debido a que vive solo/a, el chico puede no estar seguro? Que no siempre hay alguien como pasa en una casa familiar. ¿Puede usted decir que nunca ha hecho este tipo de cosas y teme por el bienestar del chico? ¿Puede decir que sin ayuda como la que ellos siempre tienen, usted no podrá hacerlo? ¿Puede usted aceptar y contratar alguien que lo ayude?

3. **Visita de los padres:** Usted puede tratar de explicar que no presentar a sus padres a un amigo o amiga, especialmente si hay dificultades involucradas, no tiene el mismo significado que se le atribuye en el país anfitrión. Usted puede utilizar todas las excusas disponibles de la historia. Usted puede tratar algo más para recompensar a su amigo o amiga.

4. **Estrella solitaria:** Intente explicar que no se trata tanto del dinero como del concepto. A usted no le importa hacerles un favor, pero el favor real sería que examinen las instalaciones. Usted podría decir que necesita el dinero para otro amigo, que está en peores problemas. Usted podría decir que no tiene dinero para hacerlo.

5. **Faltante de Fondos:** ¿Es probable que se realice una auditoría en los próximos meses? ¿Pueden usted y él arreglar un programa de pagos? ¿Puede usted poner el dinero a cambio y esperar que le pague? ¿Puede el conseguir un préstamo en otro sitio?

5.8 Hombres y Mujeres: Breves Notas

1. **En horas de la noche:** Sea firme y no dé lugar a equivocaciones. Olvídense de la sensibilidad cultural y haga lo que sea para sacar al hombre de su casa. Usted podría también sugerir que el está tomando ventaja de su ignorancia con relación a la cultura. Usted podría decirle que pueden hablar acerca de eso más tarde, pero por el momento, él simplemente tiene que salir. No deje cabos sueltos que él pueda utilizarlos.

2. **Campanas de Matrimonio:** Usted puede decir que no está lista para el matrimonio. Puede decir que sus padres quieren dar el visto bueno a su futuro esposo.

3. **Solos los dos:** La situación en el colegio es probablemente su mayor preocupación. Siempre y cuando usted termine la relación inmediatamente, al punto en que usted se dio cuenta que no era la situación tan “inocente” como había pensado, usted podrá defender su comportamiento si alguien la calumnia.

4. **El punto de decisión:** ¡Qué cosa! ¿Es realmente verdad que su familia se arruinaría? ¿Alguien tiene que saber que ustedes durmieron juntos? Este tipo de cosas deben suceder con frecuencia aquí. Pida consejo a los ciudadanos del país anfitrión.

5. **Presión:** No responder puede ser la mejor respuesta aquí, excepto dejar de ver a ese hombre. Una persona que lo llama racista, pese a la considerable evidencia de que usted no lo es, no le perjudicará al final; sin embargo, el proceso será doloroso para usted. Usted también puede tratar de razonar con él, por supuesto, y explicarle su cultura y sus sentimientos personales acerca de una relación sexual.

6. **Sentimientos no Correspondidos:** Hay la posibilidad de que esto explote. Haga algo rápidamente para detener la difamación.

FUNDAMENTOS DE CULTURA **COMPARACION ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS** **ESTADOS UNIDOS Y DEL PAIS ANFITRION**

1. Autoidentificación: los resultados de los estadounidenses están normalmente a la izquierda. Si los resultados de su país anfitrión están a la derecha, los ciudadanos de ese país podrían percibir a los estadounidenses como egoístas y que no se preocupan por los demás.

2. Igualitario: Los resultados aquí, para los estadounidenses, están normalmente en el lado izquierdo. Los ciudadanos del país anfitrión, a la derecha, piensan que los estadounidenses se preocupan demasiado acerca de la gente en general y no lo suficiente de sus amigos cercanos y familiares. Que son raros por tratar a todos por igual. Todo el mundo *no es* como todo el mundo.

3. Autónomo: Los estadounidenses, a la izquierda, son percibidos por aquéllos a la derecha como demasiado individualistas, que no se preocupan o cuidan lo suficiente del bien mayor, que es lo que salvará a todos al final. Todos tienen que trabajar juntos.

4. Universalismo: Los estadounidenses, a la izquierda, parecen ante los ciudadanos del país anfitrión, a la derecha, como demasiado rígidos tratando de ser justos cuando no es necesario ser justos. Los ciudadanos del país anfitrión consideran que usted tiene que tomar en cuenta las circunstancias porque éstas hacen la diferencia.

5. Monocrónico: Los estadounidenses, monocrónicos, son vistos por tipos policrónicos como muy preocupados por el tiempo y los horarios y no lo suficientemente preocupados por la gente.

6. Una cosa a la vez: Los estadounidenses, a la izquierda, son demasiado lineales de acuerdo con sus contrapartes del país anfitrión. No pueden disfrutar del momento o ser espontáneos. Quieren estar en control.

7. La vida es lo que hago: Los estadounidenses, a la izquierda, son demasiado energéticos, demasiado ansiosos. No saben cómo relajarse y dejar que las cosas simplemente sucedan.

8. El progreso es inevitable: Los estadounidenses, a la izquierda, nunca están satisfechos con el estado de las cosas. Como los ciudadanos del país anfitrión, a la derecha, los ven, los estadounidenses siempre quieren mejorar las cosas.

CAPÍTULO SEIS

6.3 El Ciclo de la Adaptación: Sugerencia de respuestas

1. II (usted probablemente se acostumbrará más tarde)
2. IV (cuando empieza a darse cuenta de que no sabe tanto como pensaba)
3. II
4. II
5. I
6. V
7. III
8. I, II o III pero no IV ó V
9. III
10. II
11. III ó V (dependiendo de la persona)
12. V
13. II
14. V (ó III para algunas personas)
15. IV
16. IV
17. V
18. I

6.6 Los Cuatro niveles de la Conscientización Cultural: Respuestas Sugeridas

1. II ó III *Comprendo menos de lo que pensaba.*
II es la mejor opción aquí, porque para cuando usted está en III, usted empieza a comprender más de lo que pensaba.
2. I *Estas personas realmente no son tan diferentes.*
La fase I es la única opción aquí. Si usted estuvo tentado a poner IV, resístase: Alguien en IV puede comprender a los extranjeros muy bien e interactuar fácilmente con ellos, pero él o ella sabe bastante bien que estas personas son diferentes.
3. III *Hay una lógica en cómo se comportan estas personas.*
III es la mejor opción aquí, porque por ahora usted no está solamente consciente de que estas personas son diferentes (II), sino que también entiende de qué manera son diferentes.
4. II ó III *Vivir aquí es como caminar sobre huevos.*
II es probablemente la mejor respuesta, porque se está dando cuenta cuán fácil es cometer errores. Alguien en III podría sentirse de esta manera también, pero por ahora usted está comenzando a tener esperanza de comprender a esta gente y a evitar errores.
5. I *Estas personas no tienen problemas para comprenderme.*
Usted puede haber puesto IV aquí porque pensó que un extranjero culturalmente sensible nunca haría algo “extraño” frente a la gente local. Alguien en IV, sin embargo, si bien encuentra fácil comprender a la gente local no asumiría que ellos comprenden fácilmente a un extranjero.

6. III *Es posible comprender a estas personas si realmente hace el esfuerzo.*
Esta es realmente la única opción aquí, porque alguien en II no necesariamente conocería lo suficiente como para ser capaz de hacerlo.
7. II ó III *Me pregunto qué piensan de mí.*
No se aplica aquí, porque las personas en esta fase piensan que *saben* lo que la gente local piensa de ellos. IV se descarta también, porque a ese nivel la gente *sí* conoce lo que la gente local está pensando. En II usted empezaría a preguntarse y continuaría preguntándose en la etapa III también, aún cuando ya esté comprendiendo la cultura.
8. I ó IV *Sé lo que piensan de mí.*
Aquellos en I creen esto erróneamente porque creen que son iguales a la gente local, pero la gente en IV *sí sabe* lo que la gente local piensa de ellos.
9. I ó IV *Es bonito poder relajarme y ser yo mismo.*
La gente en I se relaja porque ellos (erróneamente) no ven nada de qué preocuparse. La gente en IV puede relajarse y ser ellos mismos porque han adquirido suficientes instintos locales para poder confiar en su comportamiento.
10. II *Nunca entenderé a esta gente.*
Esto solo puede ser II, porque en III usted *está* comenzando a entender a la gente.
11. I *¿Por qué me dijeron que esto sería tan difícil?
¡Porque lo es!*
12. III *Hay esperanza para mí aquí.*
En II usted podría no estar seguro de ello, pero en III usted *está* comenzando a ver patrones culturales y comenzando a tener esperanza.

6.7 Actitudes Hacia las Diferencias Culturales – Segunda Parte: Sugerencia de Respuestas.

I. Negación	Párrafo No. 6
II. Defensa	Párrafo No. 7
III. Minimización	Párrafo No. 8
IV. Aceptación	Primera parte del párrafo No. 10
V. & VI. Adaptación e Integración	Última parte del párrafo No. 10

6.10 ¿Puedo todavía ser yo? Breves notas

1. **¿Detenerse?** ¿Puede usted explicar sus puntos de vista fuera de las reuniones y continuar siendo efectivo/a? ¿Puede conseguir que alguien, a un nivel, más alto lo ayude? ¿Puede exponer sus puntos en la reunión sin opacarlo?

2. **Planos:** ¿Hay alguna manera de aprobar los planos y corregirlos luego? ¿Puede tener una charla confidencial con el jefe de la división? ¿Puede trabajar con el primo y asegurarse de que los planos lleguen a su escritorio de una forma que sea aprobable? ¿Puede alguien más trabajar con este hombre y corregir sus planos? Recuerde que el asunto aquí es guardar las apariencias.

3. **Consejo Amistoso:** ¿Es la acusación verdadera? ¿Cuáles son las consecuencias de ignorar el consejo? ¿Es ésta una batalla que usted quiere librar en este momento? ¿Puede usted consultar con otros ciudadanos del país anfitrión para que le den su apreciación de la situación? ¿Cuán firme se siente en esto?

4. **Buenas Noticias:** Esta situación es difícil. ¿Habrá alguna diferencia si usted no vuelve a escribir su informe? ¿Será simplemente ignorado si no es favorable? ¿Cómo se sentiría al decir "no" y que alguien más lo volviera a escribir? ¿Puede bajar el tono sin ser deshonesto? Tal vez debería buscar el consejo de alguien más aquí.

5. **Extrovertido:** Busque algunos consejos, pero si estos comentarios son representativos de la cultura, entonces usted tiene que adaptar su estilo, a menos que esté dispuesto a vivir con las consecuencias.

6. **Lejos de casa:** Dé las explicaciones, que estos hombres puedan aceptar, sobre las razones por las que usted no bebe o visita prostitutas. Usted puede utilizar una explicación cultural o una personal, o ambas. Trate de mostrar que sus rechazos no son personales y trate de pasar tiempo con estos hombres en otras actividades, de tal manera que vean que no es su compañía la que está evitando, sino sólo esos eventos en particular.

*** __ ***

POR FAVOR COMPLETE ESTA EVALUACIÓN

Este es el primer manual de entrenamiento transcultural del Cuerpo de Paz, diseñado para un estudio independiente. Esta corta evaluación es la primera de tres evaluaciones. La segunda parte se relaciona con los entrenadores y la tercera parte en más detalle a los Voluntarios, luego de que ellos estén en el campo por varios meses (usted puede estar incluido en esta evaluación). Sus respuestas serán utilizadas para revisar el manual y hacerlo más efectivo. Si tiene alguna pregunta sobre esta evaluación por favor diríjala a Laurette Bennhold-Samaan, Especialista Transcultural, Casa Matriz del Cuerpo de Paz. El Personal de Entrenamiento apreciará muchísimo su contribución.

Luego de que haya completado la mayor parte del manual como sea posible, por favor tómese unos minutos para completar esta evaluación. Por favor no ponga su nombre o cualquier otra identificación en este cuestionario porque sus respuestas deben ser anónimas. Sabemos que su experiencia es multifacética, pero por favor trate de contestar estas preguntas dentro del contexto del manual mismo. Luego de que haya completado la evaluación, póngala en un sobre y entrégueselo a su entrenador/a. Gracias por su ayuda en este importante proyecto!

SUS ANTECEDENTES

1. Usted es:
 - 1 de sexo femenino
 - 2 de sexo masculino

2. Cuál es su estatus:
 - 1 Aspirante
 - 2 Voluntario
 - 3 Entrenador
 - 4 Otro personal del Cuerpo de Paz

3. En qué país está sirviendo?: _____

4. Fecha de llegada al país : _____ 4b. Fecha actual: _____

5. Cuánto del manual ha completado?
 1. No mucho
 2. Menos de la mitad
 3. La mitad
 4. Más de la mitad
 5. Todo

6. Aproximadamente cuánto tiempo le tomó completar esa porción del manual? ____ (hrs.)

7. Cómo se utilizó este manual? (haga un círculo en todas las opciones que se apliquen)
 1. Autoestudio
 2. Con otros aspirantes
 3. Con el entrenador
 4. En las sesiones de entrenamiento
 5. Otros, especifique:

8. Qué método de utilización del manual fue más efectivo? (haga un círculo en uno sólo)

1. Autoestudio
2. Con otros aspirantes
3. Con el entrenador
4. En las sesiones de entrenamiento
5. Otros, especifique:

TOPICOS Y EJERCICIOS DEL MANUAL

9. A continuación está una lista de tópicos que cubre el manual. Por favor señale si usted piensa que cualquiera de los tópicos necesita más *ejercicios* o *menos ejercicios*. Además, por favor señale los cinco tópicos *más importantes*.

Tópico	Necesita Más ejerc.	Necesita Menos ejer.	Los 5 más Important.
a. Cultura			
b. Concepto del Yo			
c. Cultura estadounidense			
d. Obligaciones personales vs. Obligaciones de la Sociedad			
e. Estilos de comunicación			
f. Concepto del tiempo			
g. Lugar de trabajo			
h. Esquema de control			
i. Relaciones Sociales			
j. Problemas de Adaptación			
k. Estrategias para manejar la tensión			
l. Apéndice: Continuación del Aprendizaje			
m. Otros tópicos que no están incluidos pero que son importantes: _____			

10. Tipos similares de ejercicios fueron utilizados para cubrir tópicos diferentes. Por favor evalúe cada tipo de ejercicio poniendo un número en la columna que corresponde a la escala. Junta a cada tipo de ejercicio está un número de página que proporciona un ejemplo.

1. Inefectivo
2. No muy efectivo
3. Efectivo
4. Bastante efectivo
5. Muy efectivo

Tipo de ejercicio

Evaluación

a. Califíquese usted mismo/Evaluación (pag. 34)	-----
b. Diario (pag. 28)	-----
c. Reflexivo (pág. 73)	-----
d. Observaciones (pág. 84)	-----
e. Lecturas (pág. 70)	-----
f. Carta a Estimada Jan (pág. 39)	-----
g. Ejercicios (pág. 81)	-----
h. Diálogos (pág. 88)	-----

i. Incidentes Críticos (pág. 171) -----

11. Cuán importantes fueron las citas a lo largo del manual?

1. No importantes
2. Difíciles de encontrar
3. Importantes
4. La mayoría importantes
5. Muy importantes

12. Fué fácil encontrar un informante cultural que participe en las actividades del manual?

1. Imposible de encontrar
2. Difícil de encontrar
3. Variado
4. Fácil de encontrar
5. Siempre se pudo encontrar

FORMATO Y ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

13. Por favor evalúe el manual en una escala de 1 a 5 en las siguientes áreas:

1. Inefectivo
2. No muy efectivo
3. Efectivo
4. La mayoría efectivo
5. Muy efectivo

Area

Evaluación

- a. Organización y estructura del manual
- b. Instrucciones del manual

CONTENIDO DEL MANUAL

14. Cuál fue el aspecto favorito del manual? -----

15. Cuál fue el aspecto menos favorito del manual? -----

EFFECTIVIDAD DEL MANUAL

	Para Nada	Un Poco	Algo	Mucho	Significat.
16. Cuánto de este manual incrementó su comprensión general de la cultura?	1	2	3	4	5
17. Cuánto de este manual le ayudó a comprender mejor sus experiencias en la adaptación inicial y en el período de entrenamiento?	1	2	3	4	5
18. Cuánto de este manual incrementó su conocimiento de la cultura estadounidense y su influencia en su propio comportamiento?	1	2	3	4	5
19. Cuánto ha influenciado este manual en su estilo de comunicación con los ciudadanos del país anfitrión?	1	2	3	4	5
20. Tiene algún comentario adicional?					

GRACIAS POR SU EVALUACIÓN DEL MANUAL! POR FAVOR ENTREGUE ESTE FORMULARIO A SU ENTRENADOR/A.