

# CATEGORÍAS CULTURALES DE RICHARD D. LEWIS

**Wen-Chun Lan (Estela) 藍文君**  
*Universidad Nacional Chengchi, Taiwán*

## RESUMEN

Hay muchos modelos y teorías sobre el multiculturalismo y sobre la comunicación intercultural. En este artículo vamos a presentar uno de los modelos más recientes desarrollado por el experto británico de la cultura y del lenguaje, Richard D. Lewis, y que es ya famoso gracias a su obra *When Cultures Collide*, cuya primera edición se publicó en 1996 y está revisada y ampliada en esta tercera edición de 2006 que usamos en este artículo para todas sus citas. El libro está actualmente en su cuarta edición, publicada en 2018<sup>1</sup>. La obra de Lewis intenta ofrecer un «marco de referencia» que nos ayude a comprender e integrar mejor

toda la información que en estos últimos años ha ido apareciendo sobre la comunicación intercultural. El modelo de Lewis está basado y apoyado en grupos de directores de compañías internacionales, de más de 68 nacionalidades que han participado y respondido a más de 150.000 cuestionarios en línea. Lo más importante de las conclusiones de Lewis es que, aunque el conjunto de personas encuestadas es multinacional, las categorías que usa Lewis están basadas no exclusivamente en la nacionalidad sino también en el comportamiento. Lewis propone una clasificación más simple: Grupo Linear-Activo, representado por el mundo anglosajón; grupo Multiactivo, representado por el mundo hispano y árabe, y grupo Reactivo representado por el mundo extremo oriental. Después de un análisis de las características de cada grupo se estudian los posibles conflictos entre grupos y las posibles soluciones para lograr la mejor comunicación posible entre cada grupo.

---

[1] Richard D. Lewis, *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, Boston, 2006. Aquí usamos la edición de 2006 aunque hay cuarta edición de 2018 que no presenta cambios sustanciales. No conocemos ninguna traducción al español, y las versiones que usamos aquí son nuestras.

Los estudios e investigaciones sobre la cultura y sobre las relaciones entre diferentes culturas es uno de los fenómenos más importantes del siglo XX. Aunque ya desde el Renacimiento nace el interés por conocer otras culturas y tratar de comprenderlas mejor, solo desde comienzos del siglo XX empiezan los estudios e investigaciones de tipo académico y universitario para ofrecer teorías y esquemas que expliquen la complejidad de las diferentes culturas del mundo.

Hay muchos modelos y teorías sobre el multiculturalismo y sobre la comunicación intercultural. En este artículo vamos a presentar uno de los modelos más recientes desarrollado por el experto británico de la cultura y del lenguaje, Richard D. Lewis, y que es ya famoso gracias a su obra *When Cultures Collide*.

El conocido experto en comunicación intercultural, E. T. Hall dijo:

En el mundo de nuestros días, abrumados como estamos por montones de datos de diversas fuentes, es fácil comprender por qué la gente tiende a creer que está perdiendo el contacto con lo que sucede en su propia vida. Uno siente que aumenta también la conciencia de perder la relación con el mundo en general. Tal pérdida de conexión hace mayor la necesidad de organizar marcos de referencia que nos ayuden a integrar la masa de información rápidamente cambiante con que hemos de habérnoslas. (Hall, *La dimensión oculta*, Prefacio 1972)<sup>2</sup>. (El subrayado es nuestro).

Muchos autores han estudiado la comunicación intercultural<sup>3</sup>, y centran sus enfoques y comparaciones en los grupos nacionales, mostrando las diferencias entre dichos grupos. Por ejemplo, de los estudios de Hofstede es claro que China, Taiwán, y en general los países orien-

---

[2] E. T. Hall, *La dimensión oculta*, Prefacio, Ed. Siglo XXI, Buenos Aires, 1972.

[3] Ver Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Values, Differences in World Related* Beverly Hills, California, Sage, 1980.

tales son más comunitarios y poco individualistas, mientras que los países anglosajones en general son más individualistas; y al contrario, los primeros muestran una distancia con el poder muy grande, mientras que en los segundos la distancia con el poder es mínima<sup>4</sup>.

Lewis comenta:

Hofstede definió la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una categoría de personas de otra. La clave en esta definición es *programación colectiva* [...] La programación colectiva en nuestra cultura, iniciada en la cuna y reforzada en la guardería, la escuela y el lugar de trabajo, nos convence de que somos normales, y los otros excéntricos. (Lewis, pág. 19).

La obra de Lewis está orientada a lograr cómo podremos liberarnos y superar esa programación colectiva. Es decir,

sólo podremos lograr una buena comprensión de nuestros homólogos extranjeros si nos damos cuenta de que nuestra lente cultural está influyendo en nuestra visión de ellos. ¿Cuál es el camino hacia una mejor comprensión? Para empezar, debemos examinar las características especiales de nuestra propia cultura. Nuestra segunda tarea, una vez que nos damos cuenta de que nosotros también somos un poco extraños, es comprender la naturaleza subjetiva de nuestros valores étnicos o nacionales. (Lewis, págs. 21-22).

Lewis define esta liberación o superación como **empatía**, que entiende como «la capacidad de una persona de colocarse en la situación de otra y participar y comprender sus sentimientos». (Lewis, pág. 588).

---

[4] Ver Wen-Chun Lan (Estela), 藍文君 «Individualismo y colectivismo en la familia occidental y oriental», *Fujen Studies*, Año 2015, Vol. 48, págs. 39-56.

El «marco de referencia» que propone Lewis es bastante sencillo y divide todas las diversas culturas en tres categorías fundamentales.

### **Categorías culturales**

Hay más de 200 países o estados-nación reconocidos en el mundo, y el número de culturas es considerablemente mayor debido a la fuerte variación regional.

Los interculturalistas han luchado con este problema (de reducir el campo de las culturas) durante varias décadas:

[...] Algunos han analizado las divisiones geográficas (norte, sur, este y oeste) [...] Las personas pueden clasificarse según su religión (musulmana, cristiana, hindú) o de origen étnico-racial (caucásico, asiático, africano, polinesio, indio, esquimal, árabe), pero tales nomenclaturas contienen muchas variaciones como libaneses, escoceses, georgianos caucásicos, marroquíes musulmanes e indonesios, etc. Otros intentos de clasificación, como profesional, corporativo o regional, tienen demasiadas subcategorías para ser útiles. La cultura es importante, pero está en constante cambio. La clasificación política (izquierda, derecha, centro) también tiene muchos matices (cambiables). (Lewis, pág. 28).

Escritores como Geert Hofstede<sup>5</sup> han buscado dimensiones que cubran todas las culturas. Sus cuatro dimensiones incluían distancia de poder, colectivismo versus individualismo, feminidad versus masculinidad y evitación de la incertidumbre. Más tarde añadió la orientación a largo plazo frente a la de corto plazo. Edward T. Hall<sup>6</sup> clasificó los grupos como monocrónicos o policrónicos, de alto o bajo contexto y

---

[5] Ver Geert Hofstede, *Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1991.

[6] Ver Hall, E. T., *The Dance of Life, The Other Dimension of Time*, Doubleday, New York, 1983.

orientados al pasado o al futuro. Las dimensiones de Alfons Trompenaars<sup>7</sup> crean categorías como universalista versus particularista, individualista versus colectivista, específico versus difuso, logro versus adscripción y neutral versus afectivo [...] La necesidad de una categorización convincente es obvia. (Lewis, pág. 29).

Pero Lewis propone una clasificación más simple:

Los varios cientos de culturas nacionales y regionales del mundo pueden clasificarse a grandes rasgos en tres grupos: planificadores altamente organizados y orientados a tareas (**Lineares-Activos**); interrelacionadores locuaces y orientados a las personas (**Multiactivos**); y oyentes introvertidos y orientados al respeto (**Reactivos**). (Lewis, Cap.3: Ver gráfico pág. 42).

El primer grupo Linear-Activo, clasificado según nacionalidades, comprende, de mayor a menor representatividad:

1. Alemanes, suizos. 2. Estadounidenses (WASP: Blanco, Americano, Anglosajón, Protestante). 3. Escandinavos, austriacos. 4. Británicos, canadienses, neozelandeses. 5. Australianos, sudafricanos. 6. Holandeses, belgas. 7. Subculturas estadounidenses (p. ej., judía, italiana, polaca). 9. Franceses, belgas (valones). 10. Checos, eslovenos, croatas, húngaros [...]

El segundo grupo Multiactivo incluye:

1. Hispanoamericanos. 2. Árabes y africanos en general. 3. Españoles, italianos del sur, y pueblos mediterráneos. 4. Portugueses. 5. Rusos y eslavos. 6. Polinesios. 7. Chilenos. 8. Indios, paquistaníes [...]

El tercer grupo Reactivo está integrado por:

1. Japón. 2. China. 3. Taiwán. 4. Singapur, Hong Kong (con tendencias lineares-activas por influencia de Gran Bretaña). 5. Finlandia. 6. Corea. 7. Turquía. 8. Vietnam. Camboya. Laos. 9. Malasia. Indone-

---

[7] Ver Fons Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Irwin, New York, 1974.

sia. 10. Islas del Pacífico (Fiji, Tonga, etc.). 11. Suecia y Gran Bretaña (con tendencias lineares-activas al reaccionar) [...]

Veamos primero, según Lewis, las características más sobresalientes de cada categoría para pasar luego a un análisis que nos ayude no solo a conocer las diferencias sino sobre todo a lograr la **empatía** que mejorará nuestra comunicación intercultural. Es importante señalar que, aunque en la obra de Lewis se hacen análisis minuciosos de las características culturales de estos tres grupos, el foco siempre está en cómo entenderlas para lograr la mayor empatía entre las personas de cada categoría y así evitar al mínimo el choque cultural.

| Linear-Activo                                   | Multiactivo                                       | Reactivo                              |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Introverso                                   | 1. Extroverso                                     | 1. Introverso                         |
| 2. Paciente                                     | 2. Impaciente                                     | 2. Paciente                           |
| 3. Tranquilo                                    | 3. Hablador                                       | 3. Silencioso                         |
| 4. Le gusta la intimidad.                       | 4. Gregario                                       | 4. Respetuoso                         |
| 5. Planea con tiempo                            | 5. Planea a grandes rasgos                        | 5. Oye y piensa qué hará              |
| 6. Hace una cosa cada vez                       | 6. Hace varias cosas cada vez                     | 6. Calcula qué hacer                  |
| 7. Trabaja en horas fijas                       | 7. Trabaja a cualquier hora                       | 7. Horario flexible                   |
| 8. Puntual                                      | 8. Poco puntual                                   | 8. Puntual                            |
| 9. No se entromete                              | 9. Suele entrometerse                             | 9. Reacción flexible                  |
| 10. Dominado por el horario                     | 10. Horario impredecible                          | 10. analiza situación completa        |
| 11. Separa los proyectos                        | 11. Mezcla los proyectos                          | 11. No suele mezclar                  |
| 12. Fiel a sus planes                           | 12. Cambia fácil de planes                        | 12. Hace pocos cambios                |
| 13. Fiel a los hechos                           | 13. Tergiversa los hechos                         | 13. Cumple lo que ha dicho            |
| 14. Se informa por libros, datos y estadísticas | 14. Información oral directa de primera mano      | 14. Usa todo tipo de información      |
| 15. Orientado al trabajo                        | 15. Orientado a la gente                          | 15. Orientado a la gente              |
| 16. Poco emotivo                                | 16. Muy emotivo                                   | 16. Se preocupa de lo suyo            |
| 17. Trabaja en un solo departamento             | 17. Trabaja en varios departamentos               | 17. Trabaja en cualquier departamento |
| 18. Sigue el procedimiento correcto             | 18. No siempre sigue los procedimientos correctos | 18. No muestra sus preferencias       |
| 19. No acepta favores                           | 19. acepta y busca favores                        | 19. Protege a los suyos               |

|                                                 |                                           |                                                 |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 20. Delega solo en compañeros competentes       | 20. No delega en no competentes           | 20. Delega en quien confía                      |
| 21. No suele delegar en familiares y amigos     | 21. Delega en familiares y amigos         | 21. Protege a los familiares                    |
| 22. Completa cadenas de acciones                | 22. Completa relaciones humanas           | 22. Es muy considerado                          |
| 23. Breve al teléfono                           | 23. Usa mucho el teléfono                 | 23. No exagera y sumariza                       |
| 24. Usa memos y notas                           | 24. No usa memos ni notas                 | 24. Calcula mentalmente                         |
| 25. Respeta la jerarquía                        | 25. Busca a los jefes                     | 25. obedece a los jefes                         |
| 26. No le gusta quedar mal delante de los demás | 26. Siempre tiene excusas para todo       | 26. No le gusta quedar mal delante de los demás |
| 27. Reacciona con lógica                        | 27. Reacciona con emoción                 | 27. Evita la confrontación                      |
| 28. Poco lenguaje corporal                      | 28. Lenguaje corporal muy rico y variado  | 28. Lenguaje corporal sutil                     |
| 29. No suele interrumpir                        | 29. Suele interrumpir                     | 29. No interrumpe                               |
| 30. Separa lo personal de lo profesional        | 30. Mezcla lo personal con lo profesional | 30. Une la personal y lo profesional            |

**Tabla 1.-** Lewis, págs. 34-35.

Además, hay que comentar:

Las culturas multiactivas son muy flexibles. Las personas multiactivas no están muy interesadas en los horarios ni en la puntualidad. Pretenden observarlos, especialmente si un compañero linearmente activo insiste. Consideran que la realidad es más importante que ellos mismos y completar una transacción humana es la mejor manera en que pueden invertir su tiempo. (Lewis, pág. 29).

Las personas linearmente activas, como los suecos, los suizos, los holandeses y los alemanes, hacen una cosa a la vez, se concentran mucho en eso y lo hacen dentro de un período de tiempo programado. Estas personas piensan que de esta manera son más eficientes y logran hacer más cosas. En cambio, las personas multiactivas creen que pueden hacer más cosas a su manera. (Lewis, pág. 30).

El grupo de culturas reactivas o de escucha son los miembros que rara vez inician acciones o discusiones, prefiriendo escuchar y establecer primero la posición del otro, luego reaccionar ante ella y formular la suya propia. Se encuentran reactivos en Japón, China, Taiwán, Singa-

pur, Corea, Turquía y Finlandia. Las culturas reactivas escuchan antes de saltar, son las mejores oyentes del mundo en la medida en que se concentran en lo que dice el orador, no dejan que sus mentes divaguen (difícil para los hispanos) rara vez, o nunca, interrumpen a un orador mientras el discurso o la presentación está en curso. Cuando alguien termina de hablar no responden inmediatamente. Un período de silencio decente después de que el orador haya terminado muestra respeto por el peso de los comentarios, que deben considerarse sin prisas y con la debida deferencia. Los reactivos son introvertidos; desconfían del exceso de palabras y, en consecuencia, son expertos en la comunicación no verbal. Esto se logra mediante un lenguaje corporal sutil, muy alejado de los gestos excitables de latinos y africanos. (Lewis, pág. 31).

A las personas linealmente activas les resulta difícil comprender las tácticas reactivas porque no encajan en el sistema lineal (pregunta/respuesta, causa/efecto). Las personas multiactivas, acostumbradas a comportamientos extrovertidos, encuentran a los reactivos inescrutables con poca o ninguna retroalimentación. En las culturas reactivas, el modo preferido de comunicación es el monólogo, con pausa y reflexión. Si es posible, uno deja que el otro lado pronuncie su monólogo primero. En las culturas linealmente activas y multiactivas, el modo de comunicación es el diálogo. Uno interrumpe el monólogo del otro con comentarios frecuentes, incluso preguntas, que hasta indican un interés cortés en lo que se dice.

Si se le pregunta a los finlandeses qué piensan, empiezan a pensar. Los finlandeses, al igual que los asiáticos, piensan en silencio. Las culturas reactivas no sólo se basan en expresiones y semideclaraciones para promover la conversación, sino que también se entregan a otros hábitos orientales que confunden al occidental, por ejemplo, usando pronombres impersonales (uno se va), o la voz pasiva (una de

las máquinas parece haber sido manipulada), ya sea para desviar la culpa o con otro objetivo general. (Lewis, pág. 36).

Y Lewis advierte:

El occidental siempre debe tener presente que el contenido real de la respuesta dada por una persona de una cultura reactiva representa sólo una pequeña parte del significado que rodea el evento. En enunciados centrados en el contexto inevitablemente damos más importancia no a *lo que* se dice, sino a *cómo* se dice, *quién* lo dijo y qué hay *detrás* de lo que se dice. Además, lo que no se dice puede ser el punto principal de la respuesta. A lo que hay que añadir otra táctica favorita de las culturas reactivas: el autodesprecio o exagerada modestia frente a la autoafirmación prepotente del linear-activo. Esta actitud elimina la posibilidad de ofender por autoestima y puede confundir al oponente llevándolo a criticar la conducta o las decisiones del oriental. El occidental debe tener cuidado de suponer que el autodesprecio está relacionado con una posición débil. (Lewis, pág. 37).

Teniendo en cuenta la **programación cultural** que llevan en su ADN los lineares activos y los multiactivos, cuando personas de una cultura linear-activa trabajan junto con personas de una cultura multiactiva, se produce inevitablemente irritación en ambas partes. A menos que una parte se adapte a la otra (y rara vez lo hacen), se producirán crisis y constantes choques.

Sin embargo, la comunicación mejora entre un multiactivo y un reactivo porque estos últimos están abiertos a escuchar y, aunque se pierda más tiempo en llegar a acuerdos, las posibilidades de ello siempre son mayores que entre un linear-activo y un multiactivo.

Y donde la comunicación puede ser más satisfactoria es entre un linear-activo y un reactivo, porque se evita el tiempo perdido y el desconcierto que suele darse cuando el multiactivo entra en juego en la

comunicación, ya que su vitalidad, tanto corporal como intelectual, puede desconcertar a los lineares-activos y reactivos que necesitarán más tiempo para acomodarse a la situación.

Lewis ilustra bien esta complejidad de la comunicación según la categoría cultural del interlocutor. (Lewis, gráfico, pág. 39):



**Figura 1.-** Grado de conflicto entre LinearesActivos, Multiactivos y Reactivos.

Lewis en este gráfico muestra de nuevo que en la comunicación intercultural lo importante no está sólo en mostrar las características culturales del interlocutor, sino también en saber ponerse en la situación del otro para lograr la empatía necesaria que facilite lo más posible la comunicación.

En este gráfico además se muestra la orientación principal de los tres distintos grupos. Los lineares-activos suelen orientarse hacia la acción y planean con exactitud y organización a largo plazo, mientras

que los multiactivos están orientados a las personas y se preocupan no tanto de planes teóricos a largo plazo sino del éxito de la interrelación personal en cada momento de su presente. Por otro lado, la persona reactiva, al ser más introvertida suele permanecer más silenciosa, escuchando y observando hasta que crea encontrar la mejor orientación para su acción. La dificultad en la comunicación entre el linear-activo y el multiactivo es que los puntos comunes son pocos en aspectos bastante fundamentales de lo que constituyen los valores más típicos y propios de una cultura, mientras que si analizamos muchos de los valores y puntos comunes de los reactivos se pueden encontrar también tanto en los lineares-activos como en los multiactivos. Todo ello explica que la comunicación entre lineares-activos y multiactivos sea difícil, la comunicación entre multiactivos y reactivos sea lenta y lleve tiempo, mientras que la comunicación entre lineares-activos y reactivos sea más satisfactoria.

Esto es muy importante sobre todo para los que son gerentes:

Los gerentes en culturas lineares-activas generalmente demostrarán una orientación hacia la tarea. Buscan competencia técnica, anteponen los hechos al sentimiento, la lógica a la emoción; estarán orientados a los negocios, centrando su propia atención y la de su personal en los logros y resultados inmediatos. Son ordenados, se ciñen a las agendas e inspiran al personal con su cuidadosa planificación. Los directivos multiactivos son mucho más extrovertidos, confían en su elocuencia y capacidad de persuasión y utilizan la fuerza humana como factor de inspiración. A menudo completan emocionalmente las transacciones humanas, asignando el tiempo que esto puede llevar, desarrollando el contacto hasta el límite. Estos directivos suelen estar más orientados a la creación de redes. Y los líderes en culturas reactivas están igualmente orientados hacia las personas, pero dominan con conocimiento, paciencia y control silencioso. Muestran modestia y

cortesía, a pesar de su aceptada antigüedad. Se destacan por crear una atmósfera armoniosa para el trabajo en equipo. El lenguaje corporal sutil evita la necesidad de una gran cantidad de palabras. Conocen bien sus empresas (han pasado años recorriendo los distintos departamentos); esto les da equilibrio, y la capacidad de reaccionar ante una red de presiones. También son paternalistas. (Lewis, p. 110).

Aquí hay que tener en cuenta un punto que señala Lewis y que otros autores como Hall<sup>8</sup>, han puesto de relieve. Se trata de la opinión de Hall que, cuando habla de culturas de **alto contexto** y de **bajo contexto**, es muy semejante a la de Lewis, y aunque no usan la misma nomenclatura merece la pena citarla con cierta extensión:

Las culturas de alto contexto (que incluyen gran parte de Oriente Medio, Asia, África y América del Sur) son relacionales, colectivistas, intuitivas y contemplativas. Esto significa que las personas en estas culturas enfatizan las relaciones interpersonales. Desarrollar la confianza es un primer paso importante para cualquier transacción comercial. Las personas de estas culturas están menos gobernadas por la razón que por la intuición o los sentimientos. Las palabras no son tan importantes como el contexto, que puede incluir el tono de voz, la expresión facial, los gestos, la postura del hablante e incluso la historia y el estatus familiar de la persona. Un directivo japonés explicó el estilo de comunicación de su cultura a un estadounidense: «Somos un pueblo homogéneo y no tenemos que hablar tanto como aquí. Cuando decimos una palabra, entendemos diez, pero aquí hay que decir diez para entender una». La comunicación de alto contexto

---

[8] Hall, Edward T. y Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Inc, Yarmouthr Maine, 1990, p. 90 ss.

tiende a ser más indirecta y más formal. Son típicos el lenguaje florido, la humildad y las disculpas elaboradas.

Las culturas de bajo contexto (incluidas América del Norte y gran parte de Europa occidental) son lógicas, lineares, individualistas y orientadas a la acción. Las personas de culturas de bajo contexto valoran la lógica, los hechos y la franqueza. Resolver un problema significa alinear los hechos y evaluarlos uno tras otro. Las decisiones se basan en hechos más que en la intuición. Las discusiones terminan con acciones. Y se espera que los comunicadores sean directos, concisos y eficientes al decir qué acción se espera. Para ser absolutamente claro, se esfuerzan por utilizar palabras precisas y pretenden que se tomen literalmente. Los contratos explícitos concluyen las negociaciones. Esto es muy diferente de los comunicadores de culturas de alto contexto que dependen menos de la precisión del lenguaje y de los documentos legales. Los empresarios de alto contexto pueden incluso desconfiar de los contratos y sentirse ofendidos por la falta de confianza que sugieren. (Hall, p. 90 ss).

Para Lewis las culturas lineares-activas —serían las de bajo contexto de Hall— están orientadas a los datos y obtienen su información de libros, radio, televisión, informes, bases de datos, notas y proyectos, familia y amigos, es decir de fuentes objetivas, contrastadas y de hechos. Todo lo que sea intuición, sentimiento y contexto no seguro y conformado por otras fuentes, es sospechoso y de poco valor. El texto es más importante que el contexto.

Al contrario, las culturas multiactivas —serían las de alto contexto de Hall— están orientadas a la relación personal y obtienen su información de otras fuentes que para los lineares-activos no son fiables, como charlas de café, colegas, amigos y familiares, antiguos maestros, grupos de deporte, amigos de la escuela y universidad, compañeros de trabajo,

etc. sin descontar las mismas informaciones que recibe el linear-activo aunque les da un valor más relativo y discutible.

La novedad de las categorías culturales de Lewis es que añade a los reactivos, orientados a escuchar, que reciben cualquier información posible superando en ello tanto a los lineares-activos como a los multiactivos. Para los reactivos, cualquier tipo de información se debe tener en cuenta: información de la calle, de su departamento y otros departamentos, cualquier información de la familia paterna y materna, grupos deportivos, antiguos maestros, parientes, bases de datos, proyectos, notas, periódicos y revistas, amigos de universidad. Las culturas que escuchan creen que tienen la actitud correcta hacia la recopilación de información. No precipitan acciones imprevistas, permiten que las ideas maduren y, en última instancia, calculan y miden muy bien sus decisiones. El éxito de Japón y los cuatro tigres asiáticos (Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur), así como la prosperidad de Finlandia, son testimonio de la resiliencia de las culturas que escuchan. (Lewis, pág.50 y ss.).

### **Horizontes culturales**

Analizadas con precisión y amplitud las categorías culturales que hemos visto en la primera parte de la obra de Lewis, nos fijaremos ahora solamente en otro aspecto relacionado con el anterior y que él llama *horizontes culturales*, desarrollada con varios gráficos (en el Cap.8 de la Segunda parte).

Lewis advierte desde el principio:

Nuestros genes, nuestra formación parental y educativa, nuestras reglas sociales, nuestro propio lenguaje, sólo nos permiten ver solo nuestro horizonte. Podemos ampliar nuestro horizonte hasta cierto punto viviendo en otros países; aprendiendo idiomas extranjeros; y leer libros sobre filosofía, psicología, sobre otras culturas y una variedad de

otros temas. A menos que hagamos tales esfuerzos, nuestro horizonte seguirá siendo un horizonte sudafricano, un horizonte colombiano, un horizonte egipcio o una de las muchas otras visiones del mundo. En otras palabras, cada grupo cultural disfruta de un determinado segmento de experiencia, que no es más que una fracción de la experiencia total posible disponible. (Lewis, pág. 128).

Es decir, nuestras categorías culturales heredadas y aprendidas desde pequeños **nos limitan** el horizonte cultural que puede ser mucho más amplio si sabemos abrirnos a otros posibles horizontes que se ven y entienden con otras categorías culturales.

Para ilustrar este aspecto de la posibilidad de ampliar nuestro horizonte, Lewis usa varios gráficos en que se muestran muchas posibilidades. Tomemos por ejemplo las categorías culturales de Estados Unidos y Francia: (Ver Lewis, gráfico 8.2, pág. 129).

Si usamos las categorías culturales de EE. UU. tendremos un horizonte cultural en el que solo vemos conceptos y valores americanos y no veremos nada del horizonte francés. Por ejemplo: comida rápida, informalidad en el vestir y modales, estatus del dólar, astucia impulsada por los medios, discurso directo y contundente, organización empresarial igualitaria, valor del riesgo, etc.

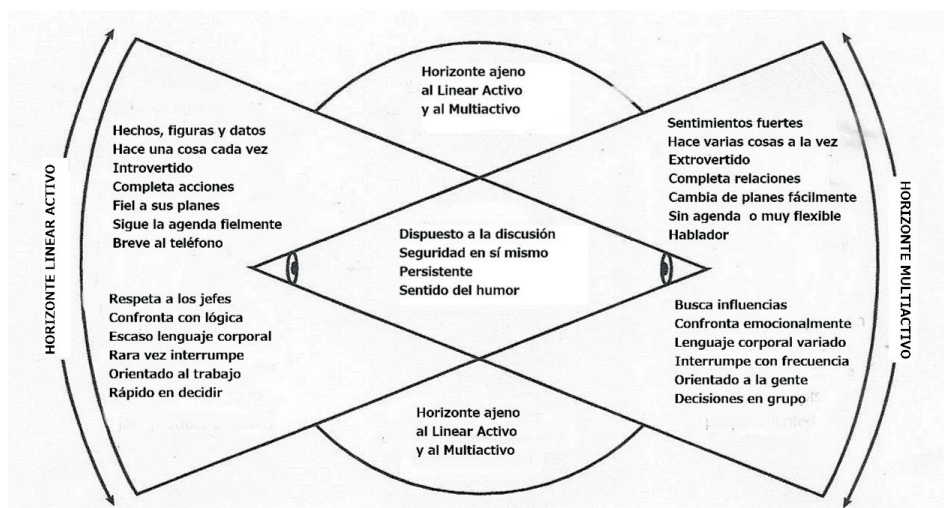
Si usamos las categorías culturales de Francia tendremos un horizonte cultural en el que solo vemos conceptos y valores franceses y no veremos nada del horizonte americano. Por ejemplo: alta cocina, modales formales, estatus por familia o educación, respeto por la intelectualidad, saber estar (savoir faire), atracción por servicio civil, discurso indirecto, organización jerárquica de la empresa, obsesión con la lógica, cautela, etc.

Pero, tanto en el horizonte americano como en el francés, hay conceptos y valores que coinciden más o menos exactamente y que pueden apreciar gentes de ambas categorías culturales y los pueden integrar

más o menos cómodamente en sus horizontes culturales. La cantidad y semejanza de esos conceptos y valores dependerá de la cercanía psicológica, intelectual e histórica de las categorías culturales de ambos grupos. Por ejemplo: justicia, orgullo de la revolución, consumismo, afán de lucro, aprecio de las artes y las ciencias, libertad, igualdad, mesianismo, etc. que son cómodamente admitidos tanto por norteamericanos como franceses.

Y, por otro lado, habrá conceptos y valores que ni un americano ni un francés incluyan en su horizonte cultural y ni siquiera hayan pensado que existen. Por ejemplo: modestia, uso y valor del silencio, cortesía asiática, evitar el conflicto, mentalidad hispana del mañana, etc.

Como resumen de las categorías y horizontes culturales de Lewis recogemos aquí, las figuras originales de los horizontes culturales creados por Lewis. (Ver, págs. 39 y 40).



**Figura 2.-** Comparación del horizonte Linear Activo con el Multiactivo.

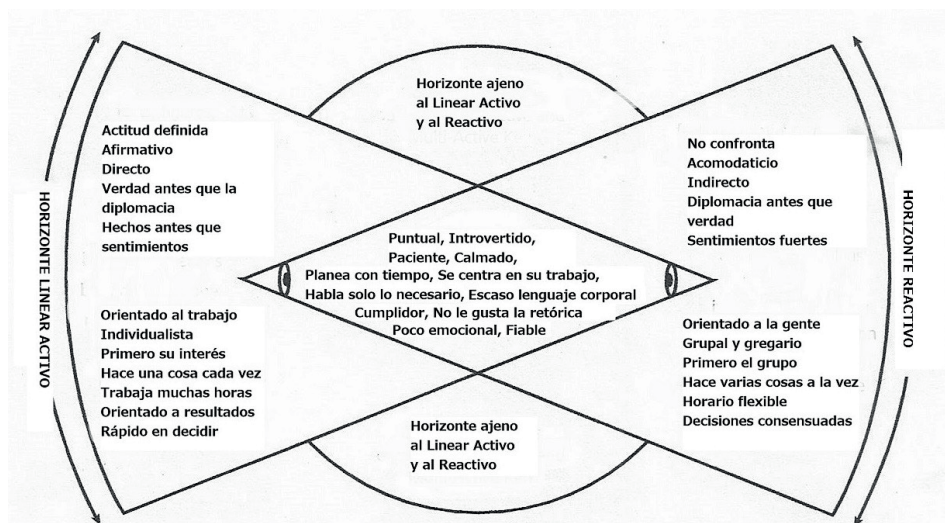


Figura 3.- Comparación del horizonte Linear Activo con el Reactivo.

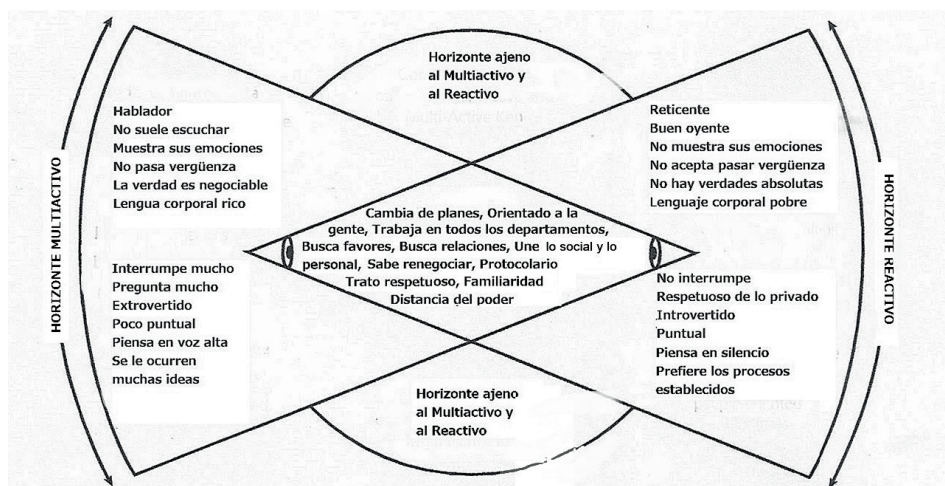


Figura 4.- Comparación del horizonte Multiactivo con el Reactivo

Si aceptamos el análisis de Lewis parece claro que las personas que tienen una mentalidad y valores de tipo linear-activo tendrán más dificultad en comunicarse con una de mentalidad multiactiva, mientras que la gente que funciona con categorías reactivas está más

capacitada para relacionarse tanto con lineares-activos como con multiactivos. Como vemos en los gráficos los reactivos son los que tienen más puntos en común con los multiactivos y también con los lineares-activos. El modelo cultural de Lewis trata de mostrar que cualquiera de los tres grupos de categorías culturales, puede ampliar su horizonte y aceptar algunas de las categorías de los otros grupos para mejorar la comunicación interpersonal. El mérito de la obra de Lewis está en hacer ver que las categorías culturales que consideramos **nuestras y propias** pueden abrirse a otras interpretaciones y con ello ampliar el horizonte cultural que mejorará nuestra percepción del otro y como consecuencia la apertura a conceptos y valores que antes creíamos raros y exóticos.

## CONCLUSIÓN

Dada la riqueza de ideas y propuestas que hay en las más de 600 páginas del libro de Richard D. Lewis, en este artículo nos hemos limitado a exponer los dos puntos propiamente creativos y originales del autor, que son las tres categorías culturales en que se pueden dividir todas las culturas (Cap. 3) y los horizontes culturales que interrelacionan dichas categorías para no quedarse encerrados en una miopía cultural y poder mejorar nuestra comunicación interpersonal y social. (Cap. 8). No sólo por límite de espacio, sino porque son ideas que de alguna manera ya han tocado, aunque con diversos matices, otros expertos de los estudios interculturales, hemos dejado sin desarrollar, o solo tocándolos de paso, otros temas que tienen íntima relación con estos dos puntos centrales y que Lewis desarrolla en otros capítulos. Así, la importancia y relación del lenguaje y pensamiento (Cap. 1); el choque cultural que nos hace creer que somos nosotros los normales mientras los demás son los raros o anormales (Cap. 2); el uso del tiempo según cada cultura (Cap. 4); problemas de la comunicación (Cap. 5); modos de comportamiento

según cada cultura (Cap. 6); estatus, gerencia, organización, reuniones, motivación, etc. (Cap. 9 y 10).

Podríamos resumir los principales valores de las ideas de Lewis en tres puntos:

- 1) Ayudar a reflexionar a las personas que han crecido y vivido en una sola cultura que esta no es inmutable y está sujeta a cambios que no la hacen única ni independiente de otras culturas. Sin esta reflexión se vive en una miopía cultural, que en nuestro mundo globalizado actual solo aísla e impide el posible enriquecimiento personal y social necesario para un desarrollo integral de la persona y de los grupos sociales.
- 2) Aunque es importante reflexionar personalmente sobre la propia cultura para un enriquecimiento individual, puesto que la mayoría de la gente vive y trabaja en grupos y organizaciones es necesario entender las reglas, generalmente no escritas, de cómo funciona la cultura del grupo y organización en donde se trabaja, estando siempre dispuestos a hacer los cambios necesarios para mejorar los posibles problemas en cada situación específica.
- 3) Nunca cerrarse a intentar solucionar los conflictos y tensiones que crea la diversidad nacional y cultural del grupo u organización en la que se trabaja. Para ello es necesaria la **empatía** que nos hace estar abiertos siempre a nuevos horizontes. Las diferencias más importantes se refieren a la forma de expresar las emociones, el lenguaje verbal y no verbal, la construcción de relaciones, el acercamiento a la jerarquía y autoridades y, como resultado, el acercamiento a las metas y a las personas

Terminamos con unas palabras de Lewis en su Epílogo del libro:

En este libro hemos discutido el fenómeno de la miopía cultural: cómo el etnocentrismo nos ciega ante las características más destacadas

de nuestra propia composición cultural, mientras nos hace ver otras culturas como desviaciones de nuestro sistema correcto [...] Una vez que te das cuenta de que muchos de tus preciados valores o creencias fundamentales te fueron inculcados por una comunidad parcial que posiblemente representa sólo un porcentaje muy pequeño de la opinión internacional y que presenta una visión del mundo muy limitada o estrecha de miras, es más probable que aceptes las opiniones y los modales de los demás como al menos igualmente válidos, si no en ocasiones superiores [...] Una mejor autoevaluación y la eliminación de tus principales idiosincrasias culturales te llevarán al paso final hacia la empatía y la armonía [...] Las características que mejor describen la empatía son las siguientes: tacto, humor, sensibilidad, flexibilidad, compromiso, cortesía, calma, calidez, paciencia, voluntad de aclarar objetivos, observación del protocolo de la otra parte, cuidado de evitar irritantes comentarios, escucha atenta, respeto de la confidencialidad, inspiración de confianza y, sobre todo, tratar constantemente de ver las cosas desde el punto de vista (cultural) del otro [...] (Epílogo, Lewis, págs. 576-ss).

## BIBLIOGRAFÍA

- Geert Hofstede, *Software of the Mind*, McGraw-Hill, Book Co., New York, 1991.
- Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Values, Differences in Work Related*, Beverly Hills, California, Sage, 1980.
- Hall, E. T. *La dimensión oculta*, Prefacio, Ed. Siglo XXI, Buenos Aires, 1972.
- Hall, E. T., *The Dance of Life, The Other Dimension of Time*, Doubleday, New York, 1983.
- Hall, Edward T. y Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Inc, Yarmouth Maine, 1990, p. 90 ss.

Lan, Wenchun (Estela, 藍文君), «Individualismo y colectivismo en la familia occidental y oriental», *Fujen Studies*, 2015, Vol. 48, págs. 39-56.

Lewis, D. Richard When, *Cultures Collide. Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, Boston, 2006.

Trompenaars, Fons, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Irwin, New York, 1974.