

**EL CULTUROSCOPIO**  
**70 preguntas para abordar la interculturalidad**  
**Matriz de observación y análisis de representaciones y políticas socioculturales**  
Michel Sauquet y Martin Vielajus

*Traducción del francés al español realizada en el marco del curso de comunicación intercultural, en español, Pôle langues, Institut Catholique de Paris (ICP), 2do Semestre 2018-2019. Coordinación y revisión: Jimena Andino Dorato. Traducción: Bahous Tatiana, Chevallier Tom, Geldener Viktoria, Gélina Lana, Leriche Quentin, Monnet Alexia, Moulin Roussel Nolwenn, Nicolas Claire, Pouhier Alice, Reano Danna, Reca Juliana, Wailly Manon.*

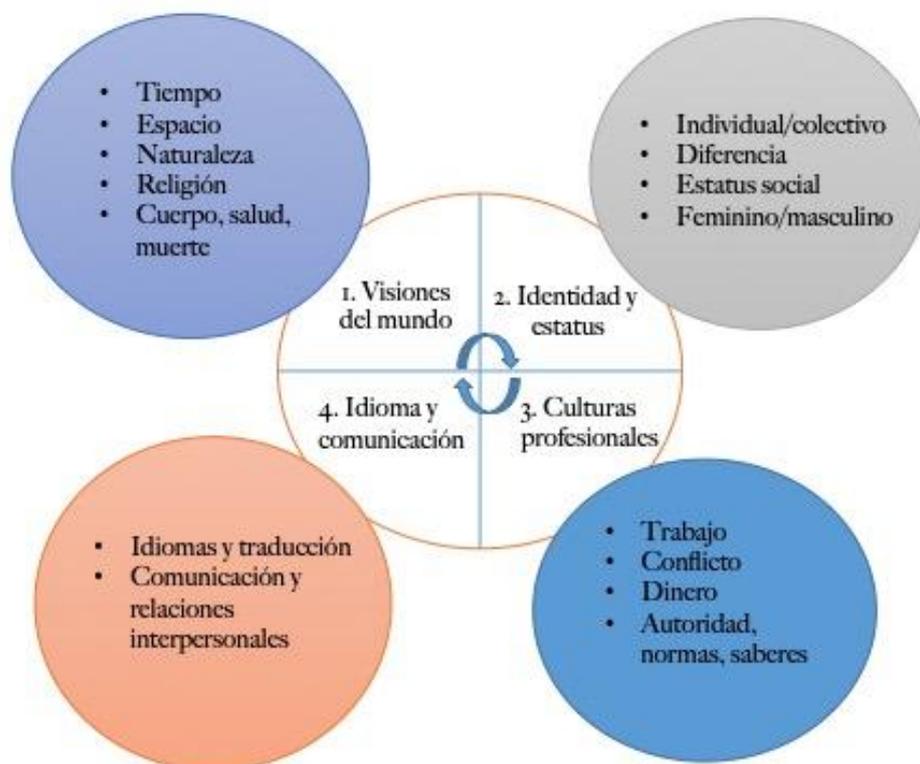
Cuando uno se embarca en una carrera de movilidad que lleva a un cambio de país cada dos o tres años o cuando se trabaja en entornos muy pluriculturales, es ilusorio pensar que realmente puede conocerse la cultura del otro. Sin embargo, en estas situaciones, es útil acostumbrarse a hacerse un mínimo de preguntas sobre las representaciones que todos tenemos de supuestas nociones comunes – tiempo, dinero, naturaleza ... – así como sobre los códigos y prácticas de nuestros interlocutores. Nuestras evidencias no son necesariamente las del otro, nuestras referencias y nuestra situación social, nuestras capacitaciones iniciales y nuestra educación tampoco.

El "Culturoscopio" no es un catálogo de culturas del mundo. Es, al mismo tiempo, un microscopio para guiar la comprensión de lo invisible de nuestras culturas y un *macroscopio*, para una visión global de nuestros sistemas culturales. Presentado exclusivamente en forma de preguntas, es una herramienta práctica de interpelación asociada al libro *L'Intelligence interculturelle: 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, que publicamos en 2014 en esta misma editorial. Esta herramienta desarrolla y actualiza la matriz que hemos estado utilizando durante varios años en diferentes universidades o colegios y en varias instituciones del sector público, privado o asociativo. En las páginas 4 y 5, podemos ver que unos quince de ellos apoyan públicamente el enfoque y la difusión de esta matriz que ahora forma parte de la panoplia de sus herramientas de enseñanza, así como de otras ONG u organizaciones semipúblicas.

Gradualmente enriquecido con las contribuciones de los diversos grupos de estudiantes y ejecutivos en capacitación en todas estas entidades, el "Culturoscopio" está destinado a futuros (y actuales) expatriados del tercer sector, del sector público o del sector privado, así como a maestros o asistentes sociales que trabajen en un entorno multicultural. Siempre que una acción cooperativa, una negociación comercial, un debate científico, una empresa educativa presente dificultades inesperadas, el "Culturoscopio" apunta, con sus 70 preguntas, a alentarlos a preguntarse: ¿Qué ha podido haber funcionado mal? ¿De dónde vienen los malentendidos? ¿Cuál es la fuente profunda de nuestros malentendidos? Más allá de la parte visible del famoso *iceberg* de las culturas, ¿qué puede explicar ciertos comportamientos culturalmente? Esta matriz (que no es un cuestionario) propone al mismo tiempo:

- *distanciarse de las one best way*, que son todavía la norma de algunas empresas transnacionales o grandes ONG;
- *una check list* de los puntos en los que es útil cuestionarse a sí mismo al llegar a un nuevo país o a un nuevo entorno multicultural en su propio país;
- *un marco analítico* que permita a las personas conocer situaciones de confrontación sociocultural de diversos tipos: operaciones humanitarias y de desarrollo, gestión de equipos multiculturales, proyectos sociales, negociaciones comerciales, etc.;
- *Un marco para el intercambio organizado de experiencias* y para la formación dentro de las instituciones.

Agrupados en cuatro campos principales, en la matriz se resaltan 15 temas clave que son factores que deben cuestionarse en una situación pluricultural.



Expatriados o profesionales inmersos en un ambiente pluricultural, no podemos responder por nosotros mismos a todas esas preguntas. Sin embargo, podemos recurrir a mediadores, a personas quienes, por su historia personal, se encuentran en la posición de conocer bien nuestra propia cultura y la de nuestros interlocutores. Estos mediadores podrán ayudarnos a desentrañar los mecanismos por los que las diferencias han podido influir en nuestro trabajo con asociados extranjeros. Pueden también informarnos sobre casos de “negociación sociocultural” exitosos (o que hayan terminado en fracaso) en situaciones de contradicción de métodos y valores.

La matriz sirve para fomentar una actitud de curiosidad y de duda, sin necesariamente partir del principio que “todo es diferencia” o que cada diferencia tiene fuentes culturales. Se trata simplemente de permanecer atento a lo que la ignorancia de las diferencias puede provocar en términos de relevancia en el trabajo y, también, a lo que el otro, dentro de su diferencia, puede ofrecernos.

El enunciado de las preguntas de esta matriz debe matizarse con un punto de atención para tomar ciertas precauciones indispensables con el fin de evitar caer en estereotipos y generalizaciones. Así, muchas preguntas se enriquecerán:

- siendo objeto de *precauciones de observación*: ¿en tal o cual cuestión estamos en la esfera puramente cultural? ¿No se trata, en realidad, de preguntas de orden socio-económico o dependientes de la organización política y reglamentaria?

- siendo declinadas o completadas más allá de meras diferencias de culturas nacionales: ¿se trata de personas del sector privado, del sector público, del tercer sector? ¿De grupos precarios o no? ¿de habitantes rurales o urbanos, de hombres o de mujeres, de jóvenes o de personas mayores ...? De hecho, es imposible buscar la respuesta de manera global país por país. La relación con el trabajo, el peso de la religión, la relación con la idea de progreso, el control social, pueden cambiar totalmente según las categorías socioprofesionales, el estatus, el género, etc.;
- siendo declinadas o completadas en nuestro propio universo: ¿finalmente, qué respuestas producen nuestra(s) cultura(s) frente a estas preguntas? ¿Cómo la atención hacia el otro, el famoso “efecto de espejo”, me ayuda a conocer y analizar mejor mis propios reflejos, mis propios comportamientos y así a ser más pertinente y más eficaz en las relaciones con mis interlocutores de otras culturas?

Señalamos también que esta matriz puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada institución, como ya fue el caso en algunas de ellas. Igualmente, cada uno puede completarla en función de sus propias observaciones y de sus propias preguntas: a tal fin, un espacio en blanco está disponible al final de cada capítulo temático.

Cada una de las preguntas de esta matriz cuenta con un desarrollo teórico y práctico, con ejemplos y testimonios (de empresas, de ONG, de administraciones, etc.) en el libro mencionado más arriba (*L'Intelligence interculturelle: 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, Ediciones Charles Léopold Mayer, 2014) - <http://www.eclm.fr/ouvrage-367.html> (descarga gratuita). Indicamos para cada uno de los temas las páginas correspondientes de dicho libro del cual también surgen la mayor parte de las citas que están resaltadas en cada capítulo. También puede accederse directamente gracias al flashcode.

Los editores ([diffusion@eclm.org](mailto:diffusion@eclm.org)) recibirán con gran interés cada propuesta de mejora de la matriz.

# Tema 1: Visiones y modos de gestión del tiempo

## Similitudes y diferencias

### 1. ¿Nuestras sociedades respectivas privilegian más bien una visión lineal o una visión cíclica del tiempo?

-> ¿Tenemos principalmente una *concepción lineal* del tiempo, siempre en progresión entre un principio y un fin (particularmente en la tradición judeocristiana)?

-> ¿...o tenemos principalmente una *concepción cíclica* (o espiral), basada en la idea de una repetición eterna, tal como podemos encontrarla en las sociedades asiáticas, africanas o andinas?

-> ¿Cuáles son las consecuencias de esas diferencias de concepción en términos de mayor o menor aceptación del progreso y del fracaso?

### 2. ¿Consideramos que el tiempo puede (y debe) ser controlado, planificado, secuenciado?

-> ¿En nuestras culturas geográficas o profesionales, los individuos funcionan siguiendo un sistema más bien *policrono* (actividades múltiples hechas simultáneamente, planning flexible mezclando esferas profesionales y privadas...)?

-> ¿...o siguiendo un sistema más bien *monocrono* (evitar la dispersión de las actividades, controlar y dividir el tiempo en compartimentos, fijar prioridades, separar las esferas)?

-> ¿Estamos más bien en culturas de “tiempo fijo” (considerando el tiempo como un recurso escaso) o en culturas de “tiempo fluido” (considerando el tiempo como una fuerza natural a la cual tenemos que adaptarnos)?

### 3. ¿La orientación dominante, en nuestras culturas, tiende hacia el largo plazo o hacia el corto plazo?

-> ¿Nuestras respectivas culturas nos llevan a diferir nuestros impulsos, a hacer prueba de perseverancia o a satisfacer nuestras necesidades de manera más inmediata? ¿Se espera de las inversiones un rendimiento muy rápido o a largo plazo?

-> ¿Cuál es el grado de aceptación de la incertidumbre del porvenir?

### 4. ¿Cómo, en nuestras culturas respectivas, gestionamos la duración del tiempo de trabajo, de las reuniones, de las citas?

-> ¿Cuáles son las prácticas sobre el *horario de trabajo* y su regularidad?

-> ¿Cuáles son las costumbres de organización del tiempo durante una reunión? ¿Empezamos una reunión entrando al núcleo del tema (para evitar “perder tiempo”) o guardamos lo más importante para el final, después de haber establecido un primer diálogo para establecer relaciones de confianza?

-> ¿Cuáles son las consecuencias eventuales en los plazos de reacción durante una reunión (¿contestar rápidamente? ¿Necesidad de hacer referencia a colegas, etc.)?

-> ¿Tenemos la misma concepción de puntualidad y de urgencia?

## 5. ¿Qué factores extraculturales pueden explicar diferencias de comportamiento en la gestión del tiempo?

-> ¿La precariedad o las dificultades de orientación, pueden explicar la imposibilidad de tener horarios para citas? ¿O más bien se debe al mal estado de las infraestructuras (transportes, acceso a internet, etc.)?

-> ¿Las diferencias de modos de gestión del tiempo pueden imputarse a diferencias de universos profesionales (ingenieros, comerciales, agricultores, etc.?)

## Tema 2: La relación cultural con el espacio

*Similitudes y diferencias*

### 6 - ¿Cuáles son las representaciones de territorio, de fronteras y de movilidad?

-> ¿De una cultura a otra, la noción de territorio hace referencia a una zona estrictamente delimitada (poblaciones sedentarias), a un espacio de geometría variable (diásporas), a símbolos o a lugares sagrados (nómadas)?

-> ¿La movilidad es más bien considerada como un obstáculo o como una oportunidad?

-> ¿Cuáles son nuestros respectivos «espacios vividos» (suma de nuestros lugares y trayectos usuales) y nuestros «mapas mentales»?

### 7 - ¿Cuáles son los puntos de orientación en nuestras respectivas culturas y las formas de dibujar el espacio?

-> ¿Existen en nuestros interlocutores normas particulares de orientación diferentes de las nuestras que influyen en la vida profesional y social (por ejemplo, el Feng Shui en Asia: utilización de las energías liberadas por las orientaciones y los lugares para mejorar el bienestar de los que los ocupan)?

-> ¿Cómo se dibuja el espacio de una cultura a otra? ¿La perspectiva como la conocemos tiene un sentido en todas partes?

### 8 - ¿Cuáles son las representaciones mentales de lo pequeño y de lo amplio, de lo vacío y de lo lleno, de lo próximo y de lo lejano?

-> ¿El vacío es experimentado como una falta, una ausencia?

-> ¿Las representaciones de las distancias están más bien ligadas a medidas de longitud (metros, kilómetros...) o al tiempo de viaje?

### **Tema 3: La relación cultural con la naturaleza**

#### *Similitudes y diferencias*

#### **9. ¿Nuestras sociedades privilegian una actitud de dominación de la naturaleza o de simbiosis?**

-> ¿Nuestros interlocutores consideran mayoritariamente al hombre como amo y señor de la naturaleza? ¿Se sienten en una posición de dominación (“Sean fructíferos y multiplíquense; llenen la tierra y sométanla”) dándoles un “derecho de giro” sobre los elementos naturales?

-> ¿... O consideran al hombre como miembro integrante, un «socio» de la naturaleza (simbiosis entre el hombre y la naturaleza, entre lo visible y lo invisible)?

-> ¿La distinción entre culturas de dominación y culturas de simbiosis, sigue siendo pertinente en nuestros contextos actuales?

#### **10. ¿Cuáles son las diferencias de representación del valor del suelo y del agua en nuestras culturas respectivas?**

-> ¿Tiene aquí la tierra un valor sagrado vinculado con las cosmogonías, con la presencia de los ancestros, etc.?

-> ¿Qué malentendidos en el valor de la propiedad (monetario o simbólico) pueden aparecer durante las negociaciones y las transacciones nacionales e internacionales (adquisición masiva de tierra, construcción de represas, etc.)?

-> ¿Tiene el agua un carácter sagrado para nuestros interlocutores (confrontación entre las concepciones seculares y mercantiles del recurso y las concepciones simbólicas del agua como elemento sagrado que no debería estar manchado)?

#### **11. ¿Cuáles son las concepciones de la estética?**

-> ¿Qué se considera bello o feo en nuestras culturas respectivas?

-> ¿Cuál es la significación simbólica de los colores?

### **Tema 4: El lugar de la religión, de la tradición y de la historia en las representaciones culturales**

#### *Similitudes y diferencias*

#### **12. Nuestras culturas respectivas, ¿son más bien culturas de lo sagrado o culturas secularizadas?**

-> ¿Buscamos explicar racionalmente los fenómenos de la vida, hay separación entre creencias religiosas y la vida profesional o pública (*culturas secularizadas*)?

-> ¿En qué medida se considera el universo más bien en una doble dimensión, visible e invisible (*culturas de lo sagrado*)?

### **13. ¿Qué lugar ocupa lo religioso en la cotidianeidad de los individuos y de las organizaciones con las que trabajamos?**

- > ¿Es la religión, en el país, una religión del Estado? ¿Qué lugar y qué influencia tienen las autoridades religiosas?
- > ¿Cuáles son las manifestaciones del hecho religioso en el espacio público (signos de pertenencia religiosa, importancia de los horarios y de los lugares reservados para la oración, observación de prohibiciones alimentarias y de períodos de abstinencia – ramadán, sabbat, etc.)?
- > ¿Cuál es la recurrencia de referencias religiosas en el lenguaje corriente (ejemplos: la manera de indicar el horario de las citas, frases, etc.)?

### **13. ¿Cuál es la ascendencia de la tradición en la vida social y profesional?**

- > Los valores tradicionales (familia, comunidad, honor, etc.), ¿están ampliamente representados en las prácticas profesionales?
- > ¿Cuál es el nivel de ritualización de las relaciones sociales (banquetes, regalos, etc.)? Por ejemplo, ¿qué lugar ocupan las “ceremonias de pasaje” (iniciación, casamiento, funerales, etc.) y qué gastos ocasionan?
- > ¿Qué lugar se reserva al protocolo en las relaciones sociales y profesionales?

### **15. ¿Cuál es la influencia de la historia y las culturas políticas en las representaciones y prácticas individuales y colectivas?**

- > ¿Qué herencia de regímenes políticos del pasado (monarquía, dictaduras, etc.) y de modos de construcción del Estado podemos observar en los comportamientos de los ciudadanos? ¿Qué huellas dejaron los conflictos armados y los traumatismos colectivos sufridos en el país (por ejemplo, reflejos de desconfianza)?
- > ¿Cuáles son las eventuales secuelas de la colonización, en términos de relaciones personales entre antiguos colonos y antiguos colonizadores?

## **Tema 5: las relaciones con el cuerpo, la enfermedad y la muerte**

### *Similitudes y diferencias*

### **16. ¿Cuál es la relación con el cuerpo en nuestras culturas respectivas?**

- > ¿Qué es considerado púdico e impúdico, en distintos lugares? ¿Cuáles son las partes del cuerpo que debemos esconder?
- > ¿En qué medida se controla el cuerpo? ¿Nos pertenece el cuerpo?

### **17. ¿Qué espacios, qué «burbujas» creamos entre nosotros y los otros? ¿Cuáles son las concepciones de intimidad?**

- > ¿Qué «distancias críticas», de una cultura a otra, establecen los individuos en función del tipo de relación y del tipo de personas implicadas?
- > ¿Cuáles son las relaciones con la intimidad, cómo se protege la intimidad? ¿Cuáles son las actitudes con respecto a la proximidad física en los espacios públicos?

## **18. ¿Cuáles son las representaciones de las causas del sufrimiento y de la enfermedad y cuáles son las consecuencias de esas representaciones?**

-> ¿Cuáles son las diferentes maneras de constatar y de nombrar la enfermedad en nuestras respectivas culturas?

-> ¿Cuáles son las causas atribuidas a la enfermedad y al sufrimiento: causas naturales, sobrenaturales (castigo, hechizos, etc.) o sociales (advertencia en caso de no respeto de las normas sociales)?

## **19. ¿Cómo navegan los individuos entre los saberes médicos presentes en las diferentes culturas?**

-> ¿Cuáles son los sistemas de saberes médicos que prevalecen en nuestros territorios respectivos (modelo biomédico occidental, medicina alternativa, china tradicional, ayurveda india, saberes fitoterapéuticos o adivinatorios de los traditerapeutas africanos, etc)?

-> ¿Cuáles son los «itinerarios terapéuticos» (recursos sucesivos a diferentes tipos de saberes médicos) seguidos por los pacientes? ¿La medicina biomédica occidental vendrá en último recurso?

## **20. ¿La enfermedad es una cuestión individual o más bien colectiva?**

-> ¿Cuáles son los signos que muestran el carácter individual o colectivo de las cuestiones de salud? ¿Los pacientes consultan a los médicos más bien solos o acompañados? ¿Deciden solos o en grupo aceptar tal o cual tratamiento?

-> ¿La enfermedad en cuestión es reconocida como tal por el grupo (diferencia entre la alteración biológica y la existencia social de la enfermedad)?

-> ¿La enfermedad en cuestión tiene un impacto sobre el estatus social del paciente (desvalorización, aislamiento, etc.)?

## **21. ¿Cuáles son las actitudes culturales con respecto a la muerte?**

-> ¿Qué lugar se otorga a los muertos en las sociedades? ¿Cuál es su nivel de presencia en la vida cotidiana de los vivos?

-> ¿Cómo se celebra la muerte en distintos lugares? ¿Qué tipo de contacto se puede tener con el muerto (verlo, tocarlo, desplazarlo, etc.)?

-> ¿La muerte es considerada como una ruptura neta o se inscribe en una suerte de proceso que continúa después de la muerte “médica”?

-> ¿Qué sentido tienen los ritos de acompañamiento de la muerte?

## **Tema 6: Lo individual y lo colectivo: “yo”, “nosotros”, “ellos”**

### *Similitudes y diferencias*

#### **22. Culturas del “yo”, culturas del “nosotros”: ¿nuestros interlocutores están orientados hacia lo individual o hacia lo colectivo?**

- > ¿Existen resistencias que impiden a mi interlocutor hablar de “yo”?
- > ¿En qué medida el individuo puede sentirse realizado independientemente de su comunidad?
- > ¿La pertenencia a una comunidad se manifiesta por indicadores visibles de identidad o no?
- > ¿Con qué “grupos de referencia” se identifican los individuos? ¿Se consideran vinculados con distintas comunidades de referencia? ¿En qué medida se superponen o se contradicen estas distintas comunidades de referencia?

#### **23. ¿Cómo son las relaciones con la familia y la comunidad? ¿Cómo se traduce la orientación más o menos individual de las sociedades?**

- > ¿Qué entendemos por “familia” en nuestras respectivas culturas (familia nuclear, familia extendida)? ¿Viven las generaciones bajo el mismo techo?
- > ¿El peso de la familia es fundamental en los comportamientos económicos y sociales de cada uno?

#### **24. ¿Qué influencia tiene la relación individual/colectiva sobre los modos de toma de decisiones?**

- > ¿Dentro de las organizaciones, la representación es más bien individual o colectiva? ¿La existencia de un representante único, mandatado por la institución, está considerada normal o no?
- > ¿Cuánta autonomía tiene un negociador con respecto al grupo que representa?
- > ¿Cuáles son los modelos dominantes en la esfera pública? ¿Ciudadanía individual o prioridad dada a las decisiones colectivas (por ejemplo, comunidad de la aldea)?

#### **25. ¿Qué influencia tiene la relación individual/colectiva sobre la idea de rendimiento?**

- > ¿Qué lugar se reserva a las evaluaciones y las recompensas individuales?
- > ¿Qué lugar se reserva a la sanción individual?

## **Tema 7: La relación cultural con la diferencia**

### *Similitudes y diferencias*

#### **26. ¿Cuáles son las representaciones y las actitudes en relación a la diversidad étnica?**

-> ¿Qué formas y qué visibilidad del sentimiento racista podemos encontrar en nuestras respectivas sociedades?

-> ¿El país en el cual estamos ha conocido importantes olas migratorias y de mestizaje?

-> En nuestros países respectivos ¿Cuáles son las estrategias públicas de gestión de la diversidad étnica (leyes antirracistas, discriminación positiva...)?

#### **27. ¿En qué medida la diversidad religiosa está reconocida en nuestras sociedades respectivas?**

-> ¿Cuál es el lugar oficial asignado a las religiones en nuestras sociedades? ¿Estamos en un régimen de religión de estado, de separación de esferas, de laicidad?

-> ¿Las políticas presentes hacen de la religión el elemento estructurante de la vida pública?

¿Valorizan la religión o tratan de hacerla desaparecer del espacio público?

#### **28. ¿Cuál es la influencia del sentimiento identitario en la apertura a la diferencia?**

-> ¿Cuáles son las "comunidades de referencia" (familiar, profesional, religiosa, etc.) con las que mi interlocutor se identifica principalmente?

-> ¿Hasta qué punto tienen estas comunidades de referencia tendencia a borrar las diferencias entre sus miembros y a reforzar las diferencias con el exterior?

## **Tema 8: La relación con el estatus social y el prestigio**

### *Similitudes y diferencias*

#### **29. ¿Cómo percibimos la igualdad y la desigualdad? ¿Cuál es el nivel de estructuración jerárquica de las sociedades?**

-> ¿La estructuración social es aparentemente más bien desigual (distinción visible de categoría social, sistema de casta...) o más bien igualitaria?

-> ¿Cuáles son los sistemas de jerarquía social que prevalecen en la mente de mi interlocutor?

#### **30. ¿Estatus adquirido o heredado? ¿Qué determina el estatus social?**

-> ¿En las distintas culturas, el estatus social es más bien "conquistado" (basándose en lo que la persona pudo construir y realizar) o más bien "atribuido" (directamente heredado de la educación, del origen, de la clase social)?

-> ¿Qué impacto tiene esto sobre los modos de organización y de remuneración dentro de las instituciones?

-> ¿El hecho de tener un puesto importante en la institución implica tener respuesta a todo?

### **31. ¿Cuál es el rol de la edad en la construcción del estatus social?**

-> ¿Nuestras culturas valoran significativamente el respeto y la sumisión a los ancianos o, al contrario, minimizan las brechas generacionales?

### **32. ¿Cuál es la representación del rol de los diplomas en los estatus profesionales?**

-> ¿Qué prevalece, en distintos lugares, para la selección de candidatos en el momento de la contratación (la experiencia o el diploma)?

-> ¿La noción de “directivo” es la misma en todas partes? ¿Este estatus está solamente vinculado con la obtención de un diploma?

## **Tema 9: Masculino y femenino, la relación con el género**

### *Similitudes y diferencias*

### **33. ¿Cuál es el grado de igualdad/desigualdad entre los hombres y las mujeres en el país y qué legislaciones existen en este ámbito?**

-> ¿Cuál es el equilibrio entre hombres y mujeres en el poder político y económico, en el acceso al trabajo y la remuneración, en el nivel de alfabetización?

-> ¿Cuál es el grado de violencia física, sexual o psicológica hacia las mujeres?

### **34. ¿Cómo las diferentes sociedades distinguen los roles sociales del hombre y de la mujer?**

-> ¿Estamos más bien en una sociedad que separa claramente los roles sociales de cada sexo o más bien en un entorno donde estos roles se encuentran y no se oponen?

-> ¿En las diferentes culturas, pueden las mujeres elegir fácilmente su rol social y su estatus profesional?

-> ¿Cuáles son las representaciones de la pareja y la familia? ¿Hay una repartición estricta del rol del padre y de la madre (educación de los hijos, compras, presupuesto, procesos administrativos...)? ¿Es visible la distinción entre masculino y femenino en el espacio dedicado a cada uno (separación clara entre los espacios masculinos y femeninos)?

-> ¿Con qué indicadores indumentarios construye cada cultura una oposición visible entre los hombres y las mujeres? ¿Qué partes del cuerpo de la mujer deben mantenerse ocultas por la ropa (cara, pecho, pies, hombros, etc.)?

### **35. ¿Cuáles son las representaciones de la mujer en las distintas religiones?**

-> ¿Está la mujer representada en los distintos discursos religiosos? ¿Aparece el argumento religioso en distintos lugares, como un pretexto para mantener una desigualdad de tratamiento entre hombres y mujeres?

### **36. ¿Cuál es la relación con orientaciones sexuales minoritarias?**

- > ¿Qué nivel de aceptación o de discriminación de las orientaciones de minoridades sexuales se constatan en las distintas culturas?
- > ¿Sobre qué argumentos culturales y religiosos se basan esas discriminaciones?

## **Tema 10: La relación con el trabajo y la eficacia**

### **37. ¿Cuál es, en distintos lugares, el grado de reglamentación y de control de las condiciones de trabajo?**

- > ¿Cuál es el grado de conformidad con la legislación internacional del trabajo (OIT)?
- > ¿Cuál es la situación del trabajo de niños, de ancianos, etc.?
- > ¿Cuál es el peso del sindicalismo en nuestros países? ¿Cuál es su naturaleza? ¿Cuál es su papel?

### **38. ¿Cuáles son las distintas concepciones del trabajo y de la motivación profesional en nuestras culturas respectivas?**

- > ¿Cuál es la etimología de la palabra «trabajo» en la lengua de mi interlocutor («tortura»; «esclavitud», «lucro», «acumulación de conocimientos», etc.) ?
- > ¿Por qué trabajar? ¿Cuáles son, de una cultura a la otra, las motivaciones asociadas al trabajo (¿se trata de cumplir con el deber de ganarse la vida? ¿progresar socialmente? ¿buscar relaciones? ¿realizarse? etc.)?
- > ¿Cuál es la influencia actual o pasada de la religión en la relación con el trabajo en estas concepciones? (por ejemplo, la obligación de trabajar; el castigo consecuente al pecado original de la biblia).

### **39. ¿Cuál es la importancia del oficio y cuál es su vínculo con el estatus social en nuestras culturas?**

- > ¿El oficio está percibido como una elección, una vocación o una atribución?
- > ¿Está el oficio percibido como un elemento central de prestigio y de honor individual?
- > ¿De qué manera se traduce el sentimiento del honor en la práctica del propio oficio?

### **40. ¿Cuáles son las concepciones de la eficacia en nuestras culturas respectivas?**

- > ¿Qué significa y cómo se traduce realmente la palabra “eficacia” en la lengua de mi interlocutor?
- > ¿La eficacia consiste sobre todo en dominar a todo precio el conjunto de los elementos de trabajo, o en primer lugar “ir con la corriente”, hacer del tiempo un aliado?

### **41. ¿Cuál es la relación con la incertidumbre y el riesgo en el trabajo?**

- > ¿Está mi interlocutor en posición de control, de temor o de evitar la incertidumbre?

- > ¿En qué medida estamos dispuestos, en distintos lugares, a tomar riesgos?
- > ¿Cuál es la influencia del contexto económico e histórico en relación con la mayor o menor predisposición a tomar riesgos?

## **Tema 11: La relación cultural con el desacuerdo y el conflicto**

### *Similitudes y diferencias*

#### **42. ¿Expresamos abiertamente un desacuerdo en nuestras culturas respectivas?**

- > ¿Estamos en culturas de lo implícito o de lo explícito?
- > ¿Cuál es el sentido del «sí»? ¿En la lengua de nuestros interlocutores, se usa frecuentemente el «no»?

#### **43. ¿Estamos más bien en una cultura de confrontación o en una cultura de no enfrentamiento?**

- > ¿Cuáles son las distintas posturas y estrategias frente al conflicto que se pueden encontrar en nuestras respectivas culturas geográficas o profesionales (enfrentamiento/dominación, evitar/rodear, búsqueda de consenso o estrategias “conciliadoras”)? ¿De una cultura a otra, el enfrentamiento se considera como “siempre útil” o se busca evitarlo?
- > ¿De qué manera la orientación más bien individual o colectiva de las sociedades explica esas posturas y estrategias?
- > ¿Cuál es la importancia de la preservación de las apariencias y del honor en el origen y la gestión de los conflictos?

#### **44. ¿Cuál es la influencia de las religiones y de la historia en los comportamientos ante el conflicto?**

- > ¿Las religiones y las espiritualidades (incluso cuando afirman una incompatibilidad entre la fe y la violencia) exaltan la lucha, el enfrentamiento o recomiendan la conciliación en lugar del combate?
- > ¿De qué manera la historia y la cultura política pueden contribuir a explicar la mayor o menor tendencia al consenso?

#### **45. ¿Qué clases de dispositivos de regulación de conflictos existen en los sectores donde trabajamos?**

- > ¿Fuera de los sistemas judiciales, existen sistemas tradicionales de regulación de conflictos (autoridades tradicionales y religiosas, alianzas de bromas o humor)?
- > ¿Dentro del mundo profesional, de qué manera el derecho del trabajo y los hábitos de concertación presentes en las organizaciones anticipan los conflictos y ayudan a su gestión?

## **Tema 12: La relación con el dinero y la posesión**

### *Similitudes y diferencias*

#### **46. ¿Cuál es el lugar y cuál es el rol del dinero en nuestras sociedades? ¿Cuáles son las representaciones de la propiedad?**

- > ¿En qué medida estamos en una economía “monetizada”? ¿Cuál es el lugar de la economía de subsistencia en distintos lugares?
- > ¿Estamos más bien en sociedades de acumulación o en sociedades de redistribución?
- > ¿Cuáles son los estatus y el nivel de reconocimiento de la propiedad privada en nuestras respectivas sociedades?
- > ¿Qué formas y qué niveles de corrupción se pueden observar?

#### **47. ¿Qué significa ser rico o pobre en nuestras culturas respectivas?**

- > ¿La riqueza es ante todo apreciada en términos monetarios o, sobre todo, en términos de vínculo social, de red, de familia, etc. (apareciendo el vínculo social como cobertura social en caso de problemas)?
- > ¿En relación a quién se aprecia la riqueza o la pobreza?
- > ¿Quién es considerado, en nuestras respectivas culturas, como excluido socialmente?
- > El dinero: ¿puede mostrarse? ¿Se puede hablar de él? ¿Prácticas ostentosas u opacidad voluntaria?

#### **48. ¿La religión influye en las representaciones del dinero y de la riqueza?**

- > Las religiones presentes –o la interpretación de las mismas– ¿exaltan más bien la pobreza, la desposesión o representan el dinero como un bien que se gestiona implicando una responsabilidad social (responsabilidad de inversión productiva, de distribución, etc.)?
- > ¿Las religiones presentes consideran el enriquecimiento como lícito, autorizan el préstamo al interés, etc.?
- > ¿La religión interviene directamente en las negociaciones comerciales, la determinación de los calendarios contables, etc.?

## **Tema 13: La relación con la autoridad, la norma, el saber y los modos de organización**

### *Similitudes y diferencias*

#### **49. ¿Cuál es la relación hacia el respeto a la norma en nuestras respectivas culturas?**

- > ¿Estamos más bien en culturas que privilegian lo “universal” (adhesión a normas reconocidas por todos, con un mismo tratamiento para todos, sin excepción particular)?
- > ¿...O que privilegian lo “particular”, tomando en cuenta primero la relación específica que mantenemos con la persona afectada por el respeto a la regla? Dicho de otro modo, ¿en qué medida privilegiamos primero la regla general o primero la relación?
- > ¿Cuál es el grado de aceptación de transgresión a la norma?

## 50. ¿Qué conexión con el contrato se puede observar en las diferentes culturas?

- > ¿El contrato está en el centro del compromiso que me vincula al otro? ¿Hay otros elementos que me “obligan” frente a mis socios?
- > ¿El contrato está más bien percibido como una medida para garantizar la fluidez de las relaciones y protegerse frente a la incertidumbre (y así construir progresivamente la confianza) o como una falta de confianza *a priori*, fuente de recelo entre los socios?
- > ¿El contrato está percibido como debiendo ser muy detallado para protegerse de lo arbitrario o bastante amplio como para permitir que la colaboración evolucione?

## 51. ¿Cuáles son las representaciones de la autoridad y de la jerarquía: a quién aceptamos obedecer?

- > ¿Tenemos una *visión más bien social* de la jerarquía, percibida como un “estatus” y una posición que no puede ser puesta en tela de juicio y que funciona como una instancia a recurrir sistemáticamente en caso de conflicto?
- > ¿... O una *visión más bien instrumental*, centrada en las tareas a realizar y definida de manera más pragmática en función de las competencias y las necesidades del grupo en un momento dado?
- > ¿Cómo son percibidos el control y la sanción de un superior en las organizaciones?

## 52. ¿Cuál es el grado de distancia jerárquica en las organizaciones (*power distance*)?

- > ¿En qué medida puede un individuo expresar un desacuerdo con su jefe?
- > ¿Cuál es el grado de aceptación de desigualdades de tratamiento entre un individuo y su jefe? ¿Qué signos exteriores de jerarquía pueden observarse?
- > ¿Cuáles son las brechas entre el individuo y su jerarquía, cuáles son sus niveles de dependencia o de autonomía frente al poder?

## 53. ¿El énfasis está puesto en las organizaciones, en la persona o en las tareas que realiza?

- > ¿Las organizaciones se hacen cargo de las variadas dimensiones de la vida de sus miembros (salud, lugar de alojamiento, familia, etc.)?
- > ¿Las organizaciones implican generalmente a sus miembros en el largo plazo, haciéndoles evolucionar en sus profesiones y sus funciones?

## 54. ¿Cuáles son las diferentes fuentes y concepciones del saber en nuestras culturas respectivas?

- > ¿Cuál es el estatus de los saberes llamados “tradicionales”? ¿Corresponden a creencias o a lecciones de la experiencia? ¿Cómo son transmitidos?
- > ¿Cuáles son los soportes del saber en nuestras culturas (escrito, oral, digital)?
- > ¿Acepta no saber: en diferentes culturas, se estima que un gerente debe tener una respuesta para todo o que su función es más coordinar los saberes y las competencias de un equipo?

- > ¿Cómo está percibido el proceso tecnológico (herramienta de esclavitud o de liberación)?
- > ¿Cuál es el concepto de la educación? ¿Qué llamamos una “buena” o “mala” educación?

## **Tema 14: Influencia de la lengua, relación con el lenguaje y la traducción**

*Similitudes y diferencias*

### **55. ¿Cuál es el “paisaje lingüístico” en las zonas en las que trabajamos?**

- > ¿Cuántas lenguas hablan o entienden nuestros interlocutores? ¿Cuántas lenguas o cuántos dialectos están en uso en sus países?
- > ¿Cuál es, para ellos, el lugar (e importancia) de su lengua materna? ¿Cuál es el grado de práctica de lenguas nacionales, lenguas “pivote” (inglés, francés...)?

### **56 - La lengua y el tiempo: ¿cómo se expresan el pasado, el presente y el futuro?**

- > ¿Existen las conjugaciones en la lengua de nuestros interlocutores? ¿Existe una forma de pasado, está en uso?
- > ¿Aún cuando existe en la lengua, el futuro es utilizado de manera usual?

### **57 - ¿Cuáles son las características de las lenguas presentes, cómo influyen en los modos de razonamiento?**

- > ¿Cómo influyen el grado de autonomía de las palabras entre sí, su composición, la manera en la cual están ordenadas en una frase (sintaxis, lugar del verbo, por ejemplo) en las maneras de razonar y de expresarse?
- > ¿Cuál es la influencia de los sistemas de escritura (alfabético, silábico, logográfico, ideogramas...) sobre nuestras maneras de pensar? ¿Se escribe de la derecha hacia la izquierda, o más bien de la izquierda a la derecha, o de arriba para abajo...?

### **58 - El lenguaje y la identidad: ¿qué lugar tiene en la lengua el “yo” y los otros?**

- > ¿Existe el “sujeto” y qué lugar tiene en la frase?
- > ¿Cuáles son los diferentes usos de los pronombres personales? ¿Qué revelan estas diferencias en cuanto a la definición de la identidad individual o colectiva?
- > ¿Qué distinción se hace, en la lengua, entre el masculino y el femenino? ¿Existen otros tipos de “géneros” para diferenciar las palabras entre ellas?

### **59 - ¿Qué tipo de malentendidos pueden nacer de la fonética y de la manera en la cual el otro pronuncia su lengua?**

### **60 - ¿Qué nos enseñan las diferencias lexicales sobre nuestras visiones y la diversidad de nuestros contextos de vida?**

- > ¿Cuántas palabras coloca el otro detrás de mi palabra, y viceversa?
- > ¿Qué universo de sentidos, qué ambigüedad, se esconden detrás de nuestras palabras? ¿Una palabra es traducida una vez traducida?

## **61 - ¿Cuál es el lugar de la traducción en las relaciones profesionales y sociales?**

- > ¿Qué rol atribuimos al traductor y cuál es su estatus, especialmente frente a su comunidad de pertenencia?
- > ¿Cómo traducir lo intraducible (renunciar a traducir ciertas palabras, admitir una cierta dosis de imperfección y de interpretación en la traducción)?

## **Tema 15: Comunicación y relaciones interpersonales**

### *Similitudes y diferencias*

## **62. ¿Quién habla a quién? ¿Por qué y en qué contexto?**

- > ¿Cuando mi interlocutor me habla, quién habla a través suyo (su comunidad, su empresa, su iglesia, etc.)? ¿Y a quién se dirige al hablarme (a mí personalmente, a mi institución, etc.)?
- > ¿Cambian los registros de lenguaje, de unas culturas a otras, según los interlocutores y según el entorno y la esfera afectada (profesional o pública, amistosa o amorosa)?

## **63. ¿Qué objetivos asignamos a la comunicación?**

- > ¿Está considerada la comunicación, en distintos lugares, más bien como un medio de información, de transmisión de un mensaje o, más bien, como un medio para crear relaciones y contribuir a una forma de armonía?
- > ¿La calidad de la comunicación es considerada más importante que la información intercambiada?

## **64. ¿Expresarse libremente o no: cuáles son las visiones y las prácticas?**

- > ¿Cuáles son las visiones de la libertad de expresión en el espacio profesional y público?
- > ¿Cuáles son las estrategias para afirmar esta libertad y cuáles son los límites que les asignamos (o no)?

## **65. ¿Cómo desarrollamos nuestras ideas y cómo organizamos el diálogo?**

- > ¿Cuál es la abundancia de la palabra en las culturas?
- > En la presentación de un argumento, ¿empezamos más bien por postulados teóricos para ir hasta principios de acción (perspectiva deductiva), o partimos más bien de hechos concretos para construir después nuestras teorías (perspectiva inductiva)? ¿En la organización de un diálogo, solemos buscar un primer acuerdo sobre principios generales o tratamos preguntas específicas para poder “avanzar”?

## **66- ¿Cuáles son las maneras de tomar la palabra, de dirigirse a los otros, de interrumpirlos y de despedirse?**

- > ¿A quién saludar? ¿Cuánto tiempo hay que conceder a los saludos? ¿Qué lenguaje corporal asociar a los saludos? ¿A quién agradecer, y cómo agradecer?
- > ¿En qué medida podemos dirigirnos directamente a los socios? ¿Es posible personalizar la discusión?
- > ¿Cuándo tomar la palabra? ¿Cuál es la duración mínima de una pausa sin la cual los interlocutores tienen la impresión de que fueron interrumpidos? ¿Cuál es la duración máxima de la pausa más allá de la cual es percibida como desagradable?

## **67- ¿Cuáles son, según las culturas, los códigos y las prácticas de comunicación no verbal (paralenguaje, gestos, silencio)?**

- > ¿A quién podemos mirar a los ojos y por cuánto tiempo? ¿Qué sentido damos a la mirada?
- > ¿Qué distancia ponemos, en distintos lugares, entre uno mismo y los otros (proximidad)?
- > ¿Cuál es la duración admitida del contacto visual?
- > ¿Está el silencio admitido, deseado o considerado como insoportable?
- > ¿Cómo descifrar los paralenguajes (risas, sollozos, intensidad de la voz)?

## **68- ¿Cuál es la parte de lo implícito y de lo explícito en nuestros modos de comunicación?**

- > ¿Estamos más bien en culturas con “baja carga contextual” donde la información reside precisamente en lo explícito del mensaje y depende poco de la persona que la enuncia (su estatus, su relación con nosotros, etc.)?
- > ¿... o en culturas con “alta carga contextual” donde la información reside en la persona – en lo que representa, en sus referencias – más que en lo que dice?

## **69 – ¿Cuál es el estatus de lo escrito y de lo oral, así como de los canales de comunicación más frecuentemente utilizados?**

- > ¿Cuáles son las costumbres de comunicación (oral, escrita, mensaje de correo electrónico, teléfono, redes sociales)? ¿Qué está bien visto y mal visto en esta área?
- > ¿Qué elección tienen realmente los individuos entre estos canales y cómo los combinan?

## **70. ¿Cuáles son los modos de expresión de sentimientos?**

- > ¿Podemos fácilmente observar en el otro los signos de simpatía o de antipatía, de aprobación o de resentimiento?
- > ¿Cuándo podemos permitirnos sonreír y cómo está percibido? ¿Qué sentido atribuimos a una sonrisa?
- > ¿Cuánto tiempo se necesita para construir vínculos de amistad?