

Mi corta comunicación hoy sobre liderazgo intercultural—un tema inmenso en sí—viene de mis experiencias personales, estudio y reflexión mientras estaba involucrada en dos contextos diferentes: en primer lugar durante mi tiempo como miembro del equipo de Liderazgo General de una congregación internacional y actualmente como Directora Ejecutiva de *Solidaridad con Sudán del Sur*—una nueva iniciativa misionera inter-congregacional. Las dos organizaciones enfrentan retos interculturales al nivel de la vida en comunidad y de la pastoral.<sup>1</sup> Los dos contextos resaltan la necesidad de que sus líderes y miembros entiendan la importancia de la cultura y de la dinámica de comunicación intercultural para construir la comunión. Algunas de ustedes podrían sentir la tentación de relajarse y decir—pues esto no se aplica a mi congregación—todas somos de la misma cultura. Por experiencia he llegado a darme cuenta que mayormente no hemos prestado atención a diferentes sub-culturas locales—“identidades” que pueden quedarse sin reconocimiento bajo una identidad política nacional. Además la cultura congregacional frecuentemente se usa para enmascarar en vez de celebrar la diferencia.

El respeto para cada cultura y sub-cultura es sobre todo un asunto de justicia cuando se trata de “relaciones justas.” La importancia de reconocer la dimensión cultural de la vida religiosa ha pasado a primer plano últimamente por varias razones. En algunos casos esta toma de conciencia ha crecido después de reconocer las heridas causadas en el pasado cuando la cultura de la congregación “fundadora o que daba el envío”, a pesar de sus buenas intenciones misionales, llegó a ser dominante y careció de lo que un autor denominó “la humildad de someterse a una cultura que no sea la suya.”<sup>2</sup> En otras situaciones un aumento de nuevos miembros procedentes de nuevos contextos culturales, junto con el descenso de vocaciones del tradicional origen congregacional ha cambiado la cara de la congregación. Finalmente nuestros patrones de vida global y la facilidad de transporte han hecho que muchas comunidades—como las de la iniciativa *Solidaridad con Sudán del Sur*—se han hecho cada vez más multiculturales con miembros provenientes de un espectro amplio de culturas, tanto locales como internacionales. Donald S. McGavran habla del florecimiento de “una lujosa diversidad humana” en la comunidad humana y esto es así dentro de las comunidades religiosas. Otros hablan de este fenómeno como “una diversidad desconcertante”<sup>3</sup> y la Hna. Marie Chin RSM se refiere al “laberinto de culturas en la vida religiosa.”<sup>4</sup> ¿Cómo ejercer entonces el liderazgo en medio de esta creciente diversidad?

Para poder ayudar a las hermanas a respetar y a celebrar las diferencias culturales, los líderes tienen en primer lugar que entender la importancia de la cultura para cada uno de los miembros. Al tener una familiaridad con una cultura, muchas veces creemos que la entendemos. Me maravillo constantemente de los niveles y capas que existen hasta llegar al entendimiento de cualquier cultura, incluyendo la mía—es como pelar una cebolla. La cultura abarca todo lo que hace que un grupo grande de personas sea único. Se ha comparado al aire que respiramos, que solo notamos cuando está ausente. La cultura se ve como “un conjunto de normas según las

---

<sup>1</sup> IBVM como muchas congregaciones tiene miembros de muchas culturas y subculturas diferentes en los cinco continentes. Actualmente *Solidaridad con la Sudán del Sur* tiene hermanas de 19 culturas diferentes que viven y trabajan juntas en un contexto cultural que no es el suyo.

<sup>2</sup> Shorter, *Celibacy and African Culture*, 13.

<sup>3</sup> Thomas Menamparampil, SDB, *Cultures: In the Context of Sharing the Gospel* (Mumbai: St. Paul’s Press, 2002), 16.

<sup>4</sup> Marie Chin RSM, “Towards a New Understanding of Cultural Encounter in Our Communities” in *Horizon*, Winter 2003, 16

cuales las cosas funcionan o simplemente ‘son’ en una concreta sociedad, país u organización.”<sup>5</sup> Harris y Moran han identificado diez categorías culturales que los líderes (globales) deben entender con referencia a cualquier cultura particular. Estas categorías son: entendimiento de sí mismo y del espacio, vestimenta y apariencia, tiempo y conciencia de tiempo, valores y normas, procesos mentales y aprendizaje, comunicación e idioma, comida y hábitos alimentarios, relaciones, creencias y actitudes, y finalmente hábitos y prácticas del trabajo.

Una breve mirada a esta lista revela muchas áreas que suscitan opiniones diversas dentro de comunidades religiosas. Preguntas tales como “¿qué tipo de comida debe servirse dentro de una comunidad multicultural?”, “¿por qué las decisiones se toman de esta manera?” o “¿cómo se debe seleccionar a la gente?” son sólo algunos indicadores de la necesidad de apreciar la variedad de maneras en que la cultura impacta nuestra vida diaria. A veces no reconocemos hasta qué punto la cultura impacta en nuestra vida y convivencia religiosa. Cuando pedimos voluntarias para comités congregacionales, estamos usando un proceso que favorece culturas individualistas o del “yo” – esas culturas en que la gente se auto-identifica en términos de su singularidad personal. En mi experiencia, las religiosas de culturas colectivistas o del “nosotras” pocas veces se ofrecen porque, en sus culturas comunales, es la comunicadla que convoca a una persona.

Lo que se necesita en comunidades religiosas es la oportunidad de un sincero compartir sobre diferencias culturales y su impacto personal, en un ambiente seguro. Las líderes pueden enfatizar la necesidad de procesos congregacionales que promuevan estas conversaciones sinceras. En un ambiente con este tipo de seguridad unas hermanas compartieron las siguientes experiencias:

Muchas hablaron sobre el enorme privilegio de poder experimentar una cultura o unas culturas diferentes de las suyas. Una dijo “Siento que he probado un rico banquete ofrecido por miembros de la comunidad global...y nunca volveré a ser igual.” Algunas hablaron de la experiencia.....como una oportunidad de transformación personal, del reto de llegar a ser principiante y ser llevada como una niña; de descubrir los prejuicios propios y la tendencia a estereotipar a las demás.....muchas hablaron de su nueva apreciación de las culturas en las cuales vivían y hacían trabajo pastoral.

Luego había otras voces:

Una hermana de una familia inmigrante dijo “mientras la mayoría de la comunidad son cordiales y hospitalarias, algunas son muy duras para aceptar mi manera de hablar inglés y mi cultura. Hago muchos esfuerzos para hablar como ellas, pero mi lengua no puede hacerlo muy bien.”

Otra que vive en un comunidad de mayoría blanca dijo “cuando otras dicen ‘*no me fijo en el color*’ mientras que el comentario es bien intencionado, no lo encuentro de ayuda porque el color es una parte esencial de quien soy yo.”

Otra hermana dijo: “vivir en una comunidad inter-tribal, inter-racial es difícil, no puedes identificar los contenidos hasta que los sacas de la olla y los saboreas.”

---

<sup>5</sup> Ingmar Torbjörn, “Cultural Barriers as a Social Construct: An Empirical Validation” en Young Yun Kim y William Gudykunst ed., *Cross Cultural Adaptation: Current Approaches* (Newbury Park, California: Sage Publications, 1988), 48.

Finalmente, una hermana compartió el dolor que sentía cuando miembros de la comunidad de otras culturas criticaban aspectos de su cultura, y dijo “sí practicamos trabajo comunal, hablamos usando diminutivos y nuestro color favorito es el negro. Creemos en el mal de ojo, los espíritus, la magia negra, los lugares encantados, los ancestros, los sueños y las premoniciones.”

Muchos de estos sentimientos personales no se habrían expresado si no se hubiera ofrecido la oportunidad de compartir.

El misionólogo Aylward Shorter nos invita a empezar creyendo “...en el carácter positivo de otras culturas” y luego a nutrir activamente “el deseo de ser enriquecidas por ellas.” Por eso dice “hay que dar la bienvenida a personas de otras culturas y darles (nuestra) confianza sin reserva.”<sup>6</sup> El entender y respetar la cultura de otra persona es afirmar la identidad de la persona y reconocer su dignidad. Cuando se cultivan el respeto y el entendimiento mutuos, esto ayuda a construir la confianza y la apertura a la comunicación intercultural entre personas y grupos. Esto, a su vez, hace más fácil que los individuos acepten compartir más abiertamente más allá de las barreras culturales. Como líderes y miembros tenemos que estar preparadas a aprender no solo el lenguaje hablado de la otra, sino también llegar a conocer los distintas signos y símbolos culturales que transmiten sentidos diferentes—como sabemos, el movimiento de la cabeza no tiene el mismo sentido en todas las culturas.

Quisiera ofrecer unas perspectivas que a mí me han ayudado durante estos últimos años y que pueden a la vez ayudarles a ustedes en su liderazgo intercultural. Lo que sigue es un *marco cultural*, compuesto de 9 lentes,<sup>7</sup> que constituye un marco útil para entender la cultura. El estudio de este o de otro tipo de marco debe ser una parte esencial de programas de formación inicial y permanente. El conocimiento cultural *implica entender las normas y reglas de comunicación de otras culturas* a fin de que el comportamiento de gente de otra cultura pueda interpretarse fielmente. Para hacer predicciones exactas una persona tiene que tener conocimiento suficiente de la otra cultura. Esto también disminuirá el nivel de ansiedad que una persona puede experimentar muchas veces al entrar en un nuevo contexto cultural o al unirse a un grupo intercultural. Varios estudios indican que una consciencia cultural la mayoría de las veces se adquiere a base de ensayo y error y no por hacer un estudio serio de la cultura. Estos estudios notan que el conocimiento inexacto así obtenido puede con frecuencia tener resultados negativos.

Las primeras ocho lentes presentadas hoy tratan de algunas ideas, sentimientos y valores críticos que hacen que las culturas sean diferentes. Recurren al trabajo de muchos antropólogos culturales y especialistas interculturales incluyendo el de Geert Hofstede. La corporación internacional IBM le pidió que identificara aquellas características culturales claves que deben ser tomadas en cuenta por directores internacionales en sus roles de liderazgo en contextos culturales nuevos. Si las corporaciones internacionales toman en serio la cultura entonces también tenemos que hacerlo nosotras.

Las lentes aquí presentadas enfocan los siguientes aspectos importantes de la cultura (a) el papel que el contexto juega en la comunicación (b) cómo la gente se define y su relación con otros—muchas veces hablamos de culturas “yo” y culturas “nosotros” (c) cómo el poder y el liderazgo son distribuidas—si la gente se sienten iguales o desiguales (d) el grado de comodidad al manejar situaciones inciertas o no conocidas (e) la tendencia de una cultura a enfatizar el ser o

---

<sup>6</sup> Aylward Shorter, *Celibacy and African Culture* (Nairobi: Paulist Press, 1998), 13.

<sup>7</sup> Este marco es una aglutinación del trabajo de Edward Hall (Lentes 1, 7 & 8); Geert Hofstede (Lentes 2,3,4 & 5); Geert Hofstede y Michael Harris Bond (Lente 6); David Courturier, Marie Chin (Lente 9).

el hacer (f) el tiempo visto como “tiempo del reloj” que se mide progresivamente o visto como tiempo abundante, y finalmente (g) la manera en que la gente se orienta en el espacio con relación a otros.

1. ¿Quiénes somos? Culturas de Contexto Alto o Bajo
2. ¿Quién soy yo? Culturas Individuales y Colectivistas
3. ¿Quién está a cargo? Culturas de Distancia Alta o Baja de Poder
4. ¿Cómo manejamos la incertidumbre? Aversión Alta o Baja de Incertidumbre
5. Hacer o Ser: Rasgos Masculinos o Femeninos en una Cultura
6. Orientación del Tiempo: Orientación de Períodos Largos o Cortos
7. Orientación del Tiempo: Lineal o Circular
8. Orientación del Espacio: Cercano o Distante
9. Culturas de Aprendizaje de Formación

El conocer las implicaciones de estas 8 lentes nos ayudará a entendernos mejor unos a otros. Para dar solo un ejemplo. Dentro de una cultura de contexto alto “una comunicación o mensaje es aquello en lo que la mayor parte de la información está o en el contexto físico o internalizado en la persona, mientras que muy poco está en las partes codificadas, explícitas, transmitidas del mensaje.”<sup>8</sup> Por otra parte una comunicación de contexto bajo es en la dirección opuesta. La información está en el código explícito, y los mensajes verbales son “elaborados, altamente específicos, detallados y redundantes.”<sup>9</sup> Al comunicar algo que le está preocupando, una persona de una cultura de contexto alto va a suponer que su oyente sabe lo que le está molestando y por eso no dará explicaciones detalladas. En vez de esto hablará con circunlocuciones, dando vueltas al tema, dando todas las piezas del rompecabezas menos la pieza central final. El papel de la oyente es poner esta pieza clave en su sitio.

Finalmente el franciscano David B. Couturier OFM y la hermana de la Misericordia Marie Chin han escrito extensamente sobre las varias culturas formativas que han modelado las identidades de los miembros dentro de las congregaciones. Anotan que los programas de formación han servido como revestimientos culturales o “narrativas que se usan para dar sentido al mundo católico.”<sup>10</sup> Entre ellos enumeran 8 culturas diferentes de formación:

- (i) Esencialista
- (ii) Existencialista
- (iii) Socialización
- (iv) Behaviorista
- (v) Neo-esencialista
- (vi) Liberación
- (vii) Profesional
- (viii) Feminista

Los escritos de Courturier y Chin son fácilmente accesibles y no voy a explicar estas diferentes culturas de formación; es suficiente decir que enfatizan la necesidad de entender y aceptar que los diferentes acercamientos a la formación han formado los individuos dentro de nuestra congregación de distintas maneras y han creado una pluralidad de culturas. Estas se hacen visibles en aspectos claves de nuestro sistema de cultura congregacional:<sup>11</sup> creencias, rituales, artefactos y afectos. Estos acercamientos diferentes a la formación les han presentado a las religiosas diferentes modelos para entender la congregación, el mundo y el papel de la Iglesia en el mundo. Marie Chin habla del impacto de estas culturas de formación diferentes:

---

<sup>8</sup> Hall, *Beyond Culture*, 91

<sup>9</sup> Jandt, *Intercultural Communication*, 220.

<sup>10</sup> David B. Couturier OFM Cap, “At Odds with Ourselves: Polarization and the Learning Cultures of Priesthood,” en *The Seminary Journal*, Diciembre 2003, 1.

<sup>11</sup> **Creencias:** un entendimiento conceptual compartido de qué y cómo son las cosas; **Rituales:** patrones de acción y práctica; **Artefactos:** patrones de emoción que guían un comportamiento apropiado.

Es una situación muy compleja en la cual ellas interactúan, se cruzan, coinciden, y muchas veces están en mutua contradicción...Cada una de estas culturas tiene pautas internas distintas de coherencia, creencia y significado—de liderazgo y comunidad por ejemplo—y cada cultura tiene herramientas para avanzar y validar ese significado. Cada una tiene su teología, su espiritualidad, sus formas de oración, sus rituales y un lenguaje que expresa sus perspectivas sobre el mundo, sus valores, etc.<sup>12</sup>

Puede haber una fuerte adhesión emocional a las varias posiciones tomadas. Esto puede impedir que una persona escuche otra perspectiva y puede servir para reforzar lo que ella quiere escuchar o ver si de hecho se ha expresado o no. Chin señala que “es a este nivel visceral donde las actitudes de resistencia y hostilidad pueden dominar o donde la aceptación y el respeto de las diferencias pueden desarrollarse, y la conversión y la transformación pueden ocurrir.”<sup>13</sup> Por esto es importante que cada religiosa entienda la manera en que los procesos particulares de formación han moldeado las hermanas para entender cómo otras, dentro de la misma congregación, interpretan la realidad y actúan en el mundo.

### **Llegar a Ser una Persona Multicultural Internacional**

Como nos damos cuenta cada vez más, culturas homogéneas son relativamente raras en el mundo de hoy. Por eso la meta como líder es llegar a ser una persona que respeta todas las culturas; una persona que pueda apreciar y tener tolerancia hacia lo diferente y, por último, que pueda constantemente negociar distintos mundos. Algunas usan la palabra “multicultural” para designar tal persona; otras usan términos como “una persona universal” o “persona intercultural o internacional.”<sup>14</sup> Tal vez lo siguiente describe lo que pasa cuando una persona se siente cómoda en otra cultura:

Ahora puedo mirar las dos culturas con objetividad y también con subjetividad; puedo moverme en las dos culturas, alternando entre ellas, sin conflicto aparente...Creo que ha ocurrido algo más que la suma de cada identidad cultural, y que es algo como el concepto de “sinergia,” cuando uno suma 1 y 1, con el resultado de 3, o un poco más. Este algo más no es de una cultura específica, sino algo único en sí, probablemente la emergencia de un nuevo atributo o una nueva consciencia de sí misma, nacida de una toma de consciencia de la naturaleza relativa de los valores y del aspecto universal de la naturaleza humana.<sup>15</sup>

### **Una Espiritualidad Para Sostener un Camino Intercultural**

El proceso de ayudar a las hermanas a adquirir una identidad intercultural, apartándose de una cultura concreta, y aprendiendo a identificarse con más de una cultura y, por último, con la humanidad en sí, es un proceso de transformación. El desarrollo de una identidad intercultural se basa en lo que el teólogo Asiático Peter C. Phan llama el estado de “marginalidad.” Esto ocurre

---

<sup>12</sup> Chin, “Towards a New Understanding of Cultural Encounter in Our Communities,” 16.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Tagore y Walsh

<sup>15</sup> M. Yoshikawa, “Some Japanese and American Cultural Characteristics” en M. Prosser, ed. *The Cultural Dialogue: An introduction to Intercultural Communication* (Boston: Houghton Mifflin, 1978), 220.

cuando una persona es capaz de situarse entre dos mundos distintos y experimentar un sentido agudo de desplazamiento, soledad, duda de sí misma, aislamiento e inquietud. Según Peter C. Phan la marginalidad es un estado de poder vivir en lo que él llama “entre dos aguas.”<sup>16</sup> Este espacio puede definirse en términos políticos, sociales, culturales y lingüísticos. Puede aplicarse a cualquier grupo que vive en la periferia, una frontera o un límite.

### **Jesús, Persona Marginal**

El crecimiento como personas interculturales puede fundamentarse en el ejemplo de Cristo que fue verdaderamente la persona marginal por excelencia. San Pablo nos dice que dentro de su divinidad se movió a otro estado de ser:

...siendo de condición divina, no consideró codiciable el ser igual a Dios. Al contrario, se despojó de su rango, tomó la condición de esclavo y se hizo semejante a los hombres. Y en su condición de hombre, se humilló a sí mismo...<sup>17</sup>

Dentro de su sociedad, fue un extranjero incluso para su propio pueblo. La carta a los Hebreos expresa esta situación de la manera siguiente:

Por eso también Jesús, para santificar al pueblo con su propia sangre, padeció fuera de la ciudad. Salgamos, pues, a su encuentro fuera del campamento y carguemos también nosotros con su humillación.<sup>18</sup>

El ejemplo de la vida de Jesús nos llama a cada una de nosotras a salir fuera del campamento como él lo hizo para estar entre los que son diferentes, para conocer a desconocidos y extranjeros. Era divino y humano; era de su pueblo y sin embargo una persona de fuera. Jesús era alguien que vivía en el intermedio — en diferentes mundos y diferentes realidades — perteneciendo a ambos y sin embargo viviendo entre los dos. Era una persona marginal que rompió todas las barreras entre judíos y gentiles, entre masculino y femenino, entre esclavo y libre. Era el reconciliador que podía moverse entre dos o más mundos y también dentro de cada mundo. Era uno que podía mantenerse en la brecha.

*Vita Consecrata*<sup>19</sup> nos dice que la vida consagrada es esencialmente un signo de comunión que hace que la Iglesia sea visible a la humanidad. La nueva toma de conciencia de que la Iglesia es una comunión de culturas significa que las congregaciones religiosas están bien situadas para dar testimonio de esta comunión y mutualidad. Nuestras comunidades y contextos de trabajo pastoral multiculturales y nuestro deseo de llegar a ser personas interculturales ofrecen un testimonio profético en un mundo dividido por diferencias de raza, etnia y cultura. Esto ha sido un testimonio particularmente convincente en Sudán del Sur donde la gente del lugar muchas veces pregunta a las hermanas de comunidades de *Solidaridad*: ¿cómo es posible que convivan personas de tantas tribus diferentes? Nuestro testimonio de comunión como religiosas

---

<sup>16</sup> Peter C. Phan, “Betwixt and Between: Doing Theology with Memory and Imagination” en *Journeys at the Margins: Towards an Autobiographical Theology in American-Asian Perspectives*, eds. Peter C. Phan y Jung Young Lee (Collegeville, Minnesota, The Liturgical Press, 1999), 113.

<sup>17</sup> Fil 2, 6-8ª.

<sup>18</sup> Heb 13, 12-13.

<sup>19</sup> Juan Pablo II, *Vita Consecrata*, Ciudad del Vaticano: Librería Editrice Vaticana, par. 42

será aun más creíble si nos comprometemos a un crecimiento continuo en entender y apreciar nuestras diferencias culturales y si buscamos celebrar este lujo de la diversidad.

La pregunta que enfrentan los líderes globales hoy es “¿Cómo unir el este y el oeste, el sur y el norte en una comunidad planetaria?” Para las líderes religiosas la pregunta entonces es “¿qué papel pueden jugar las congregaciones religiosas en tal iniciativa global?” Escritores seculares utilizan conceptos como “cultura planetaria” y “sentido común global” para expresar una visión que va más allá de cualquier interés nacional o cultural, sino que abarca toda la humanidad.<sup>20</sup> Escritores religiosos usan conceptos como “solidaridad global,” “la transformación de cultura y sociedad” y “diálogo inter-religioso e intercultural” para hablar de esta realidad emergente. Como líderes de comunidades religiosas sus esfuerzos para ayudar a las hermanas de su congregación a crecer más allá de su condicionamiento cultural y hacer una contribución significativa al desarrollo de este mundo interdependiente son inmensamente importantes. Si como religiosas podemos movernos en esta dirección tendremos un testimonio importante y creíble para ofrecer a un mundo dividido y fragmentado.

Que aprendamos a celebrar constantemente la rica y lujosa diversidad de culturas que encontramos dentro de nuestras comunidades y lugares de pastoral y en las palabras del poeta irlandés John O’Donoghue que crezcamos en darnos cuenta que....

.....nuestros amigos fueron una vez desconocidos. De alguna manera en un momento particular llegaron de la distancia a entrar en nuestras vidas. Su llegada parecía tan accidental y contingente. Ahora nuestra vida no se puede imaginar sin ellos.

Hna. Pat Murray ibvm  
Roma Mayo de 2013 ©

---

<sup>20</sup> Thompson (1973); Elgin (1983) y Northrop (The Meeting of East and West-1946) mencionados en Fred E. Jandt, *Intercultural Communication: An Introduction* (Thousand Oaks: Sage Publications, 2001).