



Mural de un artista aficionado, con la imagen del Comandante Camilo Cienfuegos. Fuente: Autor, 2021.

## Adaptación Cultural en la Práctica Profesional. La lección de Cuba

Cultural Adaptation in Professional Practice.  
The lesson of Cuba

Alessandro Masoni

**RESUMEN:** Este ensayo surge de la participación en la conferencia internacional “1972-2022. *Il Patrimonio Mondiale alla prova del tempo*”, enfocado en resaltar cómo las condiciones ambientales, los materiales y las técnicas locales impactan en las intervenciones en el patrimonio arquitectónico. En el artículo se enfatiza que los proyectos a menudo enfrentan fricciones culturales y problemas de comunicación, más que factores económicos o técnicos. Basándose en experiencias personales, con Cuba como caso estudio, el ensayo las analiza ex post facto a través de la teoría de competencia intercultural. Reconoce la adaptación como un proceso circular e iterativo influenciado por la retroalimentación entre competencias y experiencias, caracterizado por una asimetría inherente en las relaciones interculturales. Se subraya la importancia de la “tétrada” de actitud, habilidad, conocimiento y autoconciencia para la adaptación, abogando por su inclusión en la formación de profesionales que trabajan en el extranjero. Reconociendo su papel crucial, concluye afirmando que tales competencias son esenciales en la construcción de un mundo más interconectado e inclusivo.

**PALABRAS CLAVE:** Competencias interculturales, adaptación cultural, etnocentrismo, hegemonía, práctica profesional internacional.

**ABSTRACT:** This essay is the result of the participation in the international conference “1972-2022. *Il Patrimonio Mondiale alla prova del tempo*,” which aimed to highlight how environmental conditions, materials, and local techniques affect interventions in architectural heritage. This essay emphasizes that projects often face cultural frictions and communication problems rather than economic or technical factors. It draws on personal experience, using Cuba as a case study, and analyses it ex post facto through the theory of intercultural competence. It recognizes adaptation as a circular, iterative process influenced by feedback between competencies and experiences, characterized by an inherent asymmetry in intercultural relations. It emphasizes the importance of the “tetrad” of attitudes, skills, knowledge, and self-awareness for adaptation and advocates their inclusion in the training of expatriate professionals. Recognizing their crucial role, it concludes that such competencies are now essential in building a more interconnected and inclusive world.

**KEYWORDS:** Intercultural competencies, cultural adaptation, ethnocentrism, hegemony, international professional practice.

RECIBIDO: 16 octubre 2023    ACEPTADO: 30 enero 2024

## Introducción

Este ensayo surge de la participación en la conferencia internacional “1972-2022. *Il Patrimonio Mondiale alla prova del tempo* - A proposito di gestione, salvaguardia e sostenibilità”, celebrada en Florencia los días 18 y 19 de noviembre de 2022. Durante la Sesión 8 de esta conferencia se planteó un diálogo sobre la restauración de las Escuelas de Arte y el patrimonio moderno en América Central y el Caribe. En este contexto, tuve el honor de contribuir con mi perspectiva como observador y experto en gestiones de obras.

En la conferencia se argumentó que, en estas regiones, las condiciones ambientales, los materiales y las técnicas locales a veces hacían ineficaces los procedimientos comunes de intervención en el patrimonio arquitectónico, y se exploraban soluciones y alternativas. Sin embargo, durante la intervención, se expuso un punto de vista personal distinto, observando que muchos proyectos enfrentaban dificultades debido a fricciones culturales y problemas de comunicación, más que a problemas económicos, técnicos o geográficos. Y que, al contrario, cuando existe una colaboración equilibrada y respetuosa, las dificultades suelen resolverse prontamente.

A través de este breve ensayo, la intención es reiterar esta posición y abogar por la inclusión de algunas competencias interculturales básicas en el repertorio de los arquitectos y técnicos que aspiren a trabajar en el extranjero.

## Trabajando entre culturas

Con más de una década de experiencia laboral en diversas regiones del mundo, incluyendo países africanos como Ghana, Suazilandia, Zambia y Sudáfrica, se ha podido valorar profundamente cómo la falta de competencias interculturales puede influir considerablemente en proyectos desarrollados en entornos culturales diversos. Por observación directa y al estudiar las experiencias de otros, se ha constatado que las limitaciones en las interacciones humanas pueden tener un impacto significativo en un proyecto, especialmente cuando existen capas adicionales de complejidad cultural. Estas limitaciones pueden manifestarse de diversas formas, como por ejemplo en una dependencia “tóxica”, una pasividad desconfiada, ostracismo, e incluso, en conflictos abiertos.

En los países africanos donde se ha trabajado, las dinámicas pos-coloniales pueden dificultar las relaciones humanas y profesionales, obstaculizando la construcción de relaciones de confianza. Además, las disparidades económicas tienden a generar relaciones desiguales, lo que conlleva una dependencia implícita. Las condiciones culturales y sociales no siempre clarifican qué competencias específicas son necesarias para establecer relaciones profesionales y humanas justas y colaborativas. Fue en Cuba donde se comprendió mejor la importancia de las competencias interculturales, más allá del mero dominio del idioma compartido o la conciencia del propio etnocentrismo, y donde estos temas empezaron a ser objeto de interés y estudio. Sin embargo, antes de profundizar en estas reflexiones, es necesario establecer algunas pautas teóricas y terminológicas básicas.

## Contexto teórico, términos y metodología

Las reflexiones presentadas en este texto se basan en una retrospectiva ex post facto de experiencias laborales personales, con un enfoque particular en las interacciones que tuvieron lugar en Cuba, examinadas a la luz de la teoría de las competencias interculturales.

El estudio de las competencias interculturales abarca amplias dimensiones crono-históricas y prácticas, revelando una amplia diversidad terminológica y definitoria. Investigaciones como las de Alizadeh y Chavan [1] destacan esta pluralidad, observando que los modelos conceptuales varían según el contexto, como el sector de la salud o el comercial. Deardorff [2, p. 32] también subraya esta diversidad de sinónimos. Sin embargo, a pesar de las diferencias, existe consenso sobre la coherencia de estos conceptos, mostrando homogeneidad en términos de contenido [1,2]. Estudiadas transversalmente en diversas disciplinas, desde el ámbito de la salud [3,4], pasando por el ámbito militar [5], los negocios internacionales [6], la educación superior [2,7], y hasta las aproximaciones en el campo de la arquitectura [8–11], se observa una coherencia y continuidad de los conceptos fundamentales, a pesar de la variabilidad en la terminología. Lo mismo puede decirse para las características y habilidades que facilitan el intercambio cultural en entornos internacionalizados con diferentes distancias culturales [12].

Entre todas estas opciones definitorias, el marco específico elegido para esta reflexión ha sido el de la “adaptación cultural”. Como referencia, se utilizaron las extensas conceptualizaciones que Spitzberg y Changnon [13, p. 2-52] hacen para enmarcar los “modelos adaptacionales”. Estos modelos destacan entre otros enfoques porque, mientras que algunos modelos se centran principalmente en rasgos individuales o principios generales de comunicación, los modelos adaptacionales profundizan en la naturaleza dinámica de cómo los individuos ajustan sus comportamientos y estilos de comunicación al interactuar con personas de diferentes contextos culturales. En esencia, los modelos adaptacionales reconocen que para lograr una comunicación intercultural efectiva no basta con conocer datos sobre otra cultura o tener ciertos rasgos de personalidad. Se trata más bien de adaptarse y responder activamente al contexto cultural único de cada interacción. Estos modelos resaltan la importancia de la flexibilidad, la disposición a entender la identidad cultural, las dinámicas sociales y la voluntad de aceptar las diferencias. Sugieren además que el éxito en la comunicación intercultural radica en el proceso continuo de adaptación y entendimiento mutuo, más que en la mera adherencia a normas culturales o características contextuales específicas. Al enfatizar la adaptabilidad como un aspecto clave de la competencia en las interacciones interculturales, estos modelos, como veremos, ofrecen ideas valiosas sobre cómo navegar por entornos culturales diversos con empatía, respeto y eficacia.

Es importante destacar que en este texto, el término “cultura” se emplea en su sentido más amplio para abarcar también las subculturas, como la de un entorno laboral, que es de particular interés para este estudio. La definición

- [1] Alizadeh S, Chavan M. Cultural competence dimensions and outcomes: a systematic review of the literature. *Health Soc Care Community* [Internet]. 2016 [cited: 2022 Apr 8]; 24(6):[e117-e130 pp.]. Available in: <https://doi.org/10.1111/hsc.12239>.
- [2] Deardorff DK. Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. Raleigh (North Carolina): North Carolina State University; 2004.
- [3] Cross TL, Bazron BJ, Dennis KW, Isaacs MR. Towards a culturally competent system of care. A monograph on effective services for minority children who are severely emotionally disturbed. Washington, DC: CASSP Technical Assistance Center, Georgetown University Child Development Center; 1989 [cited: 2022 Apr 15]. Available in: <https://spu.edu/-/media/academics/school-of-education/Cultural-Diversity/Towards-a-Culturally-Competent-System-of-Care-Abridged.ashx>.
- [4] Tervalon M, Murray-García J. Cultural Humility Versus Cultural Competence: A Critical Distinction in Defining Physician Training Outcomes in Multicultural Education. *J Health Care Poor Underserved* [Internet]. 1998 [cited: 2022 Apr 15]; 9(2):[117-125 pp.]. Available in: <https://doi.org/10.1353/hpu.2010.0233>.
- [5] Abbe A, Gulick LM, Herman JL. Cross-Cultural Competence in Army Leaders: A Conceptual and Empirical Foundation. Arlington (United States): Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences; 2007 [cited: 2022 Apr 15]. Available in: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA476072>.
- [6] Earley PC, Mosakowski E. Cultural intelligence. *Harv Bus Rev* [Internet]. 2004 [cited: año mes día]; 82(10):[139-158 pp.]. Available in: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/1555982/>.
- [7] Byram M. Teaching and assessing intercultural communicative competence. Clevedon (Philadelphia): Multilingual Matters; 1997.
- [8] Sweet EL. Cultural Humility: An Open Door for Planners to Locate Themselves and Decolonize Planning Theory, Education, and Practice. *eJournal Public Aff* [Internet]. 2018 [cited 2022 Nov 8]; 7(2):[17 p.]. Available from: <https://dx.doi.org/10.21768/ejopa.v7i2.2>
- [9] Cheng R, Osburn L, Alexander N, Johnson A. AIA Guide 1 \* Intercultural Competence [Internet]. American Institute of Architects; 2020. [cited 2022 Nov 8]. Available from: <https://www.aia.org/resource-center/guides-equitable-practice>
- [10] Hall MA, Jaggard DM. Should Construction Enterprises, Working Internationally, Take Account of Cultural Differences? In: Stephenson P, editor. Proceedings 13th Annual ARCOM Conference, 1997 Sep 15-17. Cambridge (UK), Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1; 1997 [cited: 2022 Nov 8]. p. 1-10. Available in : [http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar1997-001-010\\_Hall\\_and\\_Jaggard.pdf](http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar1997-001-010_Hall_and_Jaggard.pdf).
- [11] Pabittei AA, Bhinekawati R. The Impact of Cross Cultural Competence on Employee Performance Mediated by Global Mindset in Overseas Construction Projects (Lessons from a Large Construction Company in Indonesia). In: Proceedings of the 6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019). Jakarta: Atlantis Press; 2020 [cited: 2022 Nov 8]. p. 101–106. Available from: <https://www.atlantispress.com/article/125938409>.
- [12] Stahl GK, Caligiuri P. The Effectiveness of Expatriate Coping Strategies: The Moderating Role of Cultural Distance, Position Level, and Time on the International Assignment. *J Appl Psychol* [Internet]. 2005 [cited: 2022 Nov 8]; 90(4):[603-615 pp.]. Available in: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.603>
- [13] Deardorff DK, editor. The Sage handbook of intercultural competence. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications; 2009.

exhaustiva del concepto de cultura excede los objetivos de este artículo, por lo tanto, para los propósitos actuales, se considera apropiada una definición genérica de cultura como *los patrones compartidos por un grupo social, que determinan el comportamiento adecuado de los miembros del grupo y que los ayuda a dar sentido a su propio entorno*<sup>1</sup>.

### Cuba: una lección de adaptación cultural

En esta perspectiva, Cuba se destaca como un caso singularmente intrigante en el ámbito de las competencias interculturales. Esta singularidad se fundamenta en su riqueza cultural extraordinaria y en su firme posición que aboga por valores socialistas y rechaza las dinámicas hegemónicas. Estos factores contribuyen a cultivar un alto nivel de autoconciencia política y cultural entre los cubanos. Además, las específicas condiciones socioeconómicas de Cuba definen modalidades y dinámicas laborales peculiares, las cuales requieren un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores extranjeros para ser comprendidas.

La personal experiencia laboral en Cuba como trabajador europeo revela una dualidad compleja en términos de adaptación cultural. Por un lado, la integración en el estilo de vida y la cultura general suele ser relativamente fluida y directa. A pesar de las diferencias climáticas y de algunas dificultades logísticas para acceder a ciertos bienes materiales, la vida cotidiana guarda similitudes con la de los contextos europeos. Aspectos como la seguridad, el estilo de vida latino y las tendencias de moda occidentales son fácilmente comprensibles y asimilables. Además, la hospitalidad y la disposición de las personas para comunicarse facilitan enormemente las interacciones.

Por otro lado, es importante notar que existen aspectos menos evidentes y matices de distancia cultural significativos en Cuba en comparación con los países europeos. Entre estos, se encuentran el orgullo revolucionario, la priorización de los valores comunitarios sobre los individuales y la capacidad diplomática general de entenderse entre líneas y decir sin decir. Otros aspectos, como la tolerancia a la informalidad, el dilema del "se debe, pero no se puede, y se puede, pero no se debe", y las influencias culturales de creencias religiosas como los ritos Orishas, pueden representar, por ejemplo, otras áreas aún más desafiantes para la adaptación cultural.

No obstante, es en el contexto laboral donde puede encontrarse una distancia cultural aún más significativa. A raíz de una experiencia personal se ha visto cómo los trabajadores extranjeros a menudo se enfrentan a dinámicas que requieren un esfuerzo adicional para ser comprendidas, y esta falta de comprensión puede llevar a juicios basados en la ignorancia. Por ejemplo, muchas dinámicas y prácticas laborales en Cuba están profundamente afectadas por una escasez crónica de bienes materiales, como comida, combustible, cemento, papel, entre otros, debido en gran medida a las particulares condiciones macroeconómicas del país, incluyendo las medidas coercitivas unilaterales impuestas por Estados Unidos. Comprender las implicaciones profundas de estas problemáticas, como el tiempo y la energía dedicados a resolver el abastecimiento diario de alimentos, las dificultades de transporte y la relación entre tiempo, responsabilidad y salario, es crucial para mantener relaciones respetuosas y equilibradas, reconociendo que colegas de igual profesionalismo no siempre disfrutaban de las mismas condiciones circunstanciales. El contraste entre la proximidad en las relaciones personales y la distancia en las condiciones materiales puede llevar a dificultades de comprensión intercultural y a la formulación de juicios inapropiados e inconscientes. Esta dualidad es una

[14] Toynbee A, Kroeber AL, Kluckhohn C. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. *Hist Theory*. 1952;4(1):127.

<sup>1</sup> Para obtener una revisión crítica de los conceptos y definiciones de cultura, se pueden consultar, por ejemplo, el trabajo de Toynbee, Kroeber y Kluckhohn [14]. La definición utilizada aquí proviene de una serie de guías del American Institute of Architects (AIA) para fomentar prácticas equitativas en arquitectura y diseño, seleccionadas por su relevancia al tema [9].

de las peculiaridades culturales que constituyen una de las características más interesantes del caso de Cuba. Ejemplos como estos, así como otros que podrían mencionarse, a menudo generan una actitud crítica y paternalista por parte de los extranjeros debido a la falta de comprensión. Sin embargo, en Cuba, estas actitudes paternalistas y etnocéntricas raramente son justificadas y aún más raramente son aceptadas<sup>2</sup>. Los profesionales cubanos, en general, no solo están bien preparados e informados, sino que también son conscientes de que trabajan en y para un estado soberano, por lo que rechazan firmemente cualquier subordinación o posición de superioridad cultural por parte de sus colegas extranjeros.

### Descifrando la Adaptación Cultural

A partir de las experiencias vividas en Cuba y del marco conceptual del término “adaptación cultural” mencionado anteriormente, se intentará ahora destacar algunas peculiaridades específicas que resaltan claramente en el caso de estudio elegido.

El término de adaptación define un proceso circular, sustentado por la retroalimentación entre competencias y experiencias. No se caracteriza como un proceso lineal o cerrado, sino como un proceso iterativo que impulsa un aprendizaje continuo. La adaptación cultural implica una disposición constante a aprender, a entender nuevas perspectivas y a integrarlas en el propio repertorio cultural. Este aprendizaje continuo permite ampliar la comprensión del entorno cultural y promueve una mayor flexibilidad y adaptabilidad en las interacciones interculturales. En este sentido, la adaptación cultural es un proceso aditivo y no substitutivo, lo que significa que no requiere que el individuo abandone su cultura de origen para asimilar la cultura de destino. Más bien, implica enriquecer su repertorio cultural existente mediante la incorporación de nuevos conocimientos, valores y prácticas culturales. Esta perspectiva aditiva fomenta la diversidad cultural y el respeto mutuo, ya que reconoce y valora la riqueza de la diversidad cultural en lugar de buscar la homogeneización o la asimilación cultural.

El proceso de adaptación se manifiesta como una acción consciente y deliberada, en la cual una parte expresa un genuino deseo de integrarse en un entorno cultural diferente. Esta dinámica exhibe una asimetría inherente, identificada en la literatura como una relación de dominancia y dependencia. Esta relación es esencial para comprender el concepto de “adaptación”, ya que refleja las dinámicas típicas en los casos estudiados. Por ejemplo, el profesional extranjero, es el que suele enfrentar un desafío mayor para adaptarse en comparación con los miembros locales de la cultura, quienes son culturalmente independientes y dominantes en su entorno [13, p. 25].

La dependencia y la dominancia, pues, son factores cuantitativos y no cualitativos. Los profesionales que trabajan en el extranjero ingresan a un contexto preestablecido donde predominan ciertos patrones culturales, lo que significa que aquellos que deseen integrarse dependen de un contexto generalmente dominante en términos numéricos. En este sentido, es fundamental reconocer que una integración exitosa en un entorno cultural diferente requiere un proceso de adaptación que acepte y maneje la asimetría inherente en las relaciones interculturales.

Este enfoque conceptual proporciona una perspectiva fundamental para comprender los conflictos que surgen durante ciertos procesos de interacción cultural. Al reflexionar sobre las experiencias en Cuba, se ha observado con cierta regularidad cómo proyectos o ideas han fracasado cuando han sido impuestos por partes extranjeras como valores universales,

[15] Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. La Habana: Partido Comunista de Cuba; 2017. [Consultado: 2022 Nov 8]. Disponible en: <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/3332/lineamientos-politica-economica-social-partido-revolucion-periodo-2016-2021>.

<sup>2</sup> Como está reflejado claramente en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, que claramente invita a que se cultive “en la sociedad el conocimiento de nuestra historia, cultura e identidad, y al propio tiempo la capacidad para asumir una posición crítica y descolonizada ante los productos de la industria cultural hegemónica capitalista. [15]

sin considerar las dinámicas y jerarquías específicas del proceso de adaptación. Este fenómeno se puede atribuir a la interpretación errónea del proceso de adaptación por parte de algunos profesionales extranjeros, especialmente aquellos provenientes de culturas hegemónicas. Existe una concepción equivocada de que la cultura dominante en el proceso de adaptación debería ser la propia cultura hegemónica, mientras que la cultura del entorno, al ser percibida como subalterna, debería según ellos ceder poder de negociación en el proceso de adaptación (cultural o integración) de los proyectos o ideas.

Sin embargo, a raíz de las observaciones, se ha apreciado que el éxito en la integración requiere un proceso de "adaptación" donde los individuos que opten por trabajar en un país o entorno cultural diferente reconozcan y acepten la naturaleza asimétrica de este proceso. Esto implica una condición de partida diferente en las negociaciones culturales, donde no son aplicables juicios cualitativos sobre los datos culturales. En su lugar, resulta crucial entablar un diálogo constructivo de beneficio mutuo, ya que esto resulta determinante para el éxito de la integración.

### Algunas lecciones en mi experiencia cubana

Durante la trayectoria laboral en Cuba, que abarcó casi cuatro años de trabajo en las ampliaciones de la fábrica de ron de Habana Club Internacional, se experimentaron una diversidad de interacciones profesionales y humanas. Esta experiencia brindó la oportunidad de interactuar con una amplia gama de actores en la industria de la construcción: empresas estatales y militares, cooperativas y cuentapropistas, así como también con profesionales extranjeros que llegaban por misiones breves o se establecían a largo plazo, junto con directivos, especialistas y obreros cubanos. Se reconoce la subjetividad y parcialidad inherentes a estas experiencias, las cuales se complementan con observaciones de interacciones ajenas dentro y fuera del lugar de trabajo, así como con numerosas discusiones mantenidas con colegas extranjeros y cubanos. No obstante se reputa que estas experiencias expongan una variedad de complejidades que permite delinear los desafíos comúnmente enfrentados por los extranjeros ante la cultura laboral en Cuba.

Para ilustrar los conceptos mencionados anteriormente y al mismo tiempo esbozar un conjunto de pautas que puedan facilitar una adaptación cultural exitosa, se presentarán algunos casos ejemplares.

En primer lugar, es importante destacar que enfrentar los desafíos en el lugar de trabajo ha sido un proceso iterativo y circular. Esto ha implicado abordar los mismos retos repetidamente, no solo con un creciente interés y curiosidad, sino también con un estudio analítico del contexto. Como ejemplo específico, se puede mencionar el enfoque inicial hacia los retrasos o las ausencias en el lugar de trabajo, los cuales afectaban a los colegas locales. Influenciados por una formación en una cultura laboral diferente, al principio fue difícil evitar que los juicios sobre estos aspectos no fueran negativos. Esta inclinación casi instintiva fue un obstáculo en las relaciones con los colegas, y en ocasiones los malentendidos pusieron en riesgo las relaciones laborales mutuas. Sin embargo, a través de un proceso de suspensión de juicio, reflexión y, sobre todo, diálogo con los colegas, junto con el respeto hacia sus prerrogativas, se logró profundizar la comprensión de las dinámicas internas y las condiciones macroeconómicas del país. Esto permitió apreciar mejor el contexto en el que se operaba y entender

finalmente, una actitud que inicialmente se consideraba injustificable debido a una falta de comprensión.

Al mismo tiempo, comprender mejor estas dinámicas, que pueden resultar obscuras para muchos extranjeros, permitió identificar a su vez a quienes se aprovechaban de ellas. Como en cualquier lugar del mundo, fue necesario hacer las distinciones necesarias para evitar que estos problemas no se convirtieran en justificaciones, y fueran solo uno de los inevitables obstáculos que siempre, de una forma u otra, hay que superar para alcanzar los objetivos.

Estas iteraciones ejemplifican un poco la asimetría del proceso de adaptación. El entorno laboral en Cuba, con sus características distintivas, como una mayor tendencia a la colaboración y a la solidaridad por encima de la competitividad individual, impone paradigmas diferentes para evaluar el desempeño profesional. Estas métricas deben ser aceptados independientemente del juicio de valor que el trabajador extranjero les pueda atribuir. Para navegar estas asimetrías adaptativas, es crucial contar con una gran tolerancia a la ambigüedad, paciencia, flexibilidad y apertura mental para entablar diálogos y negociaciones fructíferas con el fin de orientar los proyectos hacia los resultados esperados. Es importante destacar el valor del diálogo y la cooperación en la consecución de objetivos compartidos, en lugar de imponer directrices externas o soluciones heterodirigidas.

Asimismo, es crucial reconocer que los trabajadores cubanos, que poseen generalmente un alto nivel de instrucción, preparación profesional, y autoconciencia ideológica, muestran una resistencia significativa hacia actitudes paternalistas y etnocéntricas. Factor que, como se ha ido reiterando, dicta unas características ejemplares para tratar proficuamente el tema de la adaptación cultural y de la cooperación profesional.

Por último, puede ser interesante abordar ejemplos que ilustren las características aditivas del proceso de adaptación, y destacar cómo las dinámicas asimétricas, respaldadas por la flexibilidad en el uso del conocimiento y por la capacidad crítica, pueden generar un intercambio cultural mutuo y un crecimiento conjunto. En este sentido, incluso las idiosincrasias culturales pueden revelarse activos inestimables.

Me refiero a cómo se ha aprendido a valorar la creatividad y la resiliencia de los profesionales cubanos, quienes, a pesar de la escasez de recursos materiales, demuestran una habilidad única para resolver problemas gracias al ingenio y a sólidas bases teóricas. Aprovechar de estas características puede enseñar mucho y generar sinergias extremadamente valiosas para abordar criticidades prácticas, demostrando que, cuando hay colaboración, existen soluciones para casi todos los desafíos que los proyectos puedan presentar.

Del mismo modo, entender una idiosincrasia clásica cubana que contrasta una actitud más relajada en la gestión de las tareas cotidianas con una reactividad, una dedicación y preocupación ejemplares ante situaciones de emergencia, ha permitido desarrollar estrategias, no siempre compartidas, para manejar mejor el estrés derivado de la dilación en las tareas pendientes. Reconociendo que, en general, los plazos de entrega siempre se cumplían (aunque a veces a costa de la calidad), se ha podido aprender a tolerar mejor la prolongación de los tiempos de trabajo. Además, esta comprensión me ha facultado, en ocasiones, a crear deliberadamente condiciones de urgencia ficticias para empujar el equipo a cumplir con los plazos requeridos.

En resumen, el caso de Cuba subraya y enseña que el éxito de los proyectos depende en gran medida de la calidad de las relaciones humanas y profesionales que los respaldan. En un entorno como el cubano, donde las relaciones y la colaboración son pilares fundamentales, a veces actuando como último recurso frente a condiciones contextuales realmente desafiantes, la adaptación cultural y la comprensión mutua se vuelven elementos críticos para superar obstáculos y alcanzar las metas establecidas.

### Competencias interculturales para arquitectos

Estas reflexiones sintéticas confirman la importancia crucial de la experiencia en el desarrollo y la comprensión de las competencias interculturales, así como de sus procesos iterativos [16, p. 242]. Se destaca que la adaptación es un proceso continuo, tanto voluntario como involuntario, que puede ser teórico o experiencial, y en el cual los errores son inevitables. Sin embargo, es evidente que una sólida base teórica es fundamental para mitigar malentendidos y facilitar una adaptación más fluida y eficaz. El aprendizaje enriquecido por la teoría puede prevenir muchos errores, haciendo que el proceso de adaptación sea más efectivo. Por ello, el objetivo es establecer algunas pautas prácticas que podrían servir de base para futuras investigaciones sobre el tema o para definir criterios básicos de educación o capacitación para técnicos expatriados (ver Tabla 1).

[16] Blasco M, Feldt LE, Jakobsen M. If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. *Int J Cross Cult Manag* [Internet]. 2012 [cited: 2022 Nov 8]; 12(2):[229-245 pp.]. Available in: <https://doi.org/10.1177/1470595812439872>

Tabla 1. Síntesis de principales resultados sobre las competencias interculturales.

Sumario de los resultados principales	
Pensamiento y Reflexión	Experiencia
Autoconsciencia	Actitudes, habilidades, conocimientos
Confianza en sí mismo	Interés, curiosidad y respeto para las personas y las circunstancias
Puntos fuertes y debilidades	Estudio práctico y teórico del contexto
Nivel de etnocentrismo	Abertura mental
Adhesión a una posición hegemónica	Capacidades interrelacionales
Enfoque crítico	Ejercicio de la suspensión del juicio y de pensamiento crítico
Enfoque descolonizador	Capacidad crítica en discernir idiosincrasias desde los factores culturales
Prejuicios explícitos	Conocimiento del idioma o de un idioma compartido
Prejuicios implícitos	Tolerancia a la ambigüedad
	Paciencia, flexibilidad, apertura mental y sentido del humor
	Confianza en sí mismo y motivación, para superar reveses y obstáculos
	Resiliencia frente a los problemas
	Flexibilidad en utilizar conocimiento adquiridos (también técnicos)

Fuente: Autor, 2023.

Se ha desarrollado la convicción, respaldada por la literatura, de que las características fundamentales para la adaptación se centran en lo que podría denominarse la “tétrada” de: actitud, habilidad, conocimientos y autoconciencia. Estos elementos actitudinales, experienciales y analíticos están interconectados e interdependientes, y se apoyan en una clara autoconciencia del propio rol en las dinámicas de adaptación y negociación cultural, así como en el reconocimiento de las fortalezas y la compensación de las debilidades. Son cruciales para el éxito en entornos interculturales con diversas distancias culturales, resaltando la importancia de cultivar habilidades interculturales, como la apertura y el respeto hacia otras culturas, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y una comprensión profunda de las diferencias culturales.

Entre las actitudes más útiles para adaptarse a un entorno laboral de una cultura diferente, es crucial mencionar características como el interés, la curiosidad y el profundo respeto hacia las personas y las nuevas circunstancias. Estas deben estar acompañadas de una constante suspensión del juicio, apertura mental y pensamiento crítico. Asimismo, es fundamental mantener un enfoque proactivo y constructivo, y no menos importante, cultivar la paciencia y un muy provechoso sentido del humor. Además, una buena dosis de motivación para superar inevitables contratiempos y obstáculos, así como resiliencia frente a los problemas y confianza en sí mismo, son elementos esenciales para mantener una mentalidad positiva y perseverar en el proceso de adaptación, incluso cuando surjan desafíos inesperados.

Es muy útil, por supuesto, poseer habilidades que ayuden en el proceso de adaptación, como la capacidad de comunicarse en el mismo idioma que los interlocutores, o al menos en un idioma compartido. La tolerancia a la ambigüedad y la flexibilidad, que permiten considerar diferentes perspectivas y la aceptación de nuevas ideas y experiencias, son también muy útiles. Además, las habilidades técnicas, entendidas como la capacidad de manejar con plasticidad los conocimientos técnicos, no solo para su mera aplicación en contextos diferentes, sino también como una herramienta de diálogo implícito entre profesionales, son puntos clave para la sinergia y el respeto profesional mutuo.

Estas competencias pueden desarrollarse por supuesto, por pruebas y errores. Sin embargo, se considera que un proceso de formación estructurado para profesionales resultaría más efectivo, proporcionándoles conocimientos e informaciones sobre estos temas de manera progresiva [17, p. 29]. Este proceso formativo debería resaltar la importancia de no descuidar las peculiaridades del proceso de adaptación, ya que esto podría obstaculizar el intercambio de experiencias y resultar en obstáculos o rechazo debido a la falta de respeto hacia las prerrogativas de los trabajadores y el contexto social.

Por último, pero no menos importante, siempre es necesario mantener una clara autoconciencia de la propia postura etnocentrista, así como de los prejuicios implícitos o explícitos. Las posturas que buscan aplicar o imponer un estándar de juicio universal, o que intentan imponer expectativas y valores ajenos al contexto suelen fracasar, y por esto es fundamental desarrollar una clara autoconciencia del propio papel en las dinámicas de adaptación, así como reconocer y compensar las debilidades en las dinámicas de negociación cultural.

Al concluir este capítulo y este ensayo, es crucial resaltar cómo, a pesar

[17] Council of Europe. White Paper on Intercultural Dialogue “Living Together as Equals in Dignity”. Strasbourg: Council of Europe Ministers of Foreign Affairs; 2008 [cited: 2022 Nov 8]. Available from: [https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/white-paper-intercultural-dialogue-living-together-equals-dignity\\_en](https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/white-paper-intercultural-dialogue-living-together-equals-dignity_en).

de que las ideas presentadas puedan parecer triviales y ampliamente conocidas, es sorprendente observar cómo muchos tendemos a pasar por alto su aplicación práctica. La realidad común es que a menudo caemos en la trampa de nuestros propios prejuicios o complacencia, perdiendo de vista estas pequeñas pero cruciales herramientas conceptuales y actitudes necesarias durante nuestras interacciones interculturales. Por lo tanto, no debemos subestimar la necesidad de reiterar y resaltar constantemente estos temas.

## Conclusiones

En este ensayo se ha intentado destacar la importancia de las competencias interculturales para profesionales que trabajen en el ámbito de la arquitectura y la gestión de proyectos en contextos internacionales. Basándose en un caso estudio valioso como el de Cuba, se ha intentado relevar cómo la falta de comprensión y adaptación cultural puede obstaculizar el éxito de los proyectos, más que las condiciones ambientales o la falta de recursos técnicos adecuados.

Desde el reconocimiento de la asimetría inherente en los procesos de adaptación hasta la valoración de la flexibilidad, la paciencia y el respeto mutuo como pilares fundamentales de la colaboración intercultural, se han esbozado una serie de actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para una adaptación cultural efectiva. Es evidente que estas competencias no son únicamente relevantes en el contexto laboral, sino que también tienen implicaciones más amplias para la sociedad en su conjunto. Basándose en estas reflexiones personales, se infiere que una mayor competencia cultural no solo beneficiaría a los profesionales que trabajan en el extranjero, sino que también promovería una actitud más progresista dentro de un ambiente de vida y trabajo cada vez más multicultural. La capacidad de entender y apreciar las diferencias culturales no solo enriquece nuestras interacciones personales y profesionales, sino que también contribuyen a construir un entorno más inclusivo y socialmente justo. En un mundo globalizado donde las interconexiones entre culturas son cada vez más comunes, la competencia cultural se vuelve indispensable para promover la equidad y la colaboración en todas las áreas de la vida. Por lo tanto, es crucial que las instituciones educativas, las organizaciones internacionales y los profesionales mismos reconozcan la importancia de estas y trabajen activamente para fomentar su desarrollo. Esto implica no solo la integración de programas de formación intercultural en los currículos educativos, sino también la promoción de un ambiente de trabajo que valore la diversidad y fomente el diálogo intercultural.

En última instancia, una mayor competencia cultural no solo beneficiaría a los individuos y a las organizaciones, sino que también contribuiría a la construcción de un mundo más interconectado y comprensivo. La competencia cultural no es solo una habilidad deseable, sino una necesidad imperativa en el mundo actual para poder construir más puentes de sólida colaboración y entendimiento que nos permitan enfrentar los desafíos futuros con mayor eficacia y solidaridad.



*Alessandro Masoni*

*Doctor Arquitecto. Jefe del Departamento de Arquitectura y Diseño de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la University of New York Tirana, Albania.*

*E-mail: [alessandromasoni@unyt.edu.al](mailto:alessandromasoni@unyt.edu.al)*

*<https://orcid.org/0000-0002-7572-712X>*

### DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

El autor declara que no existen conflictos de intereses que representen riesgos para la publicación del artículo.



[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional \[CC BY-NC-ND 4.0\]](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)