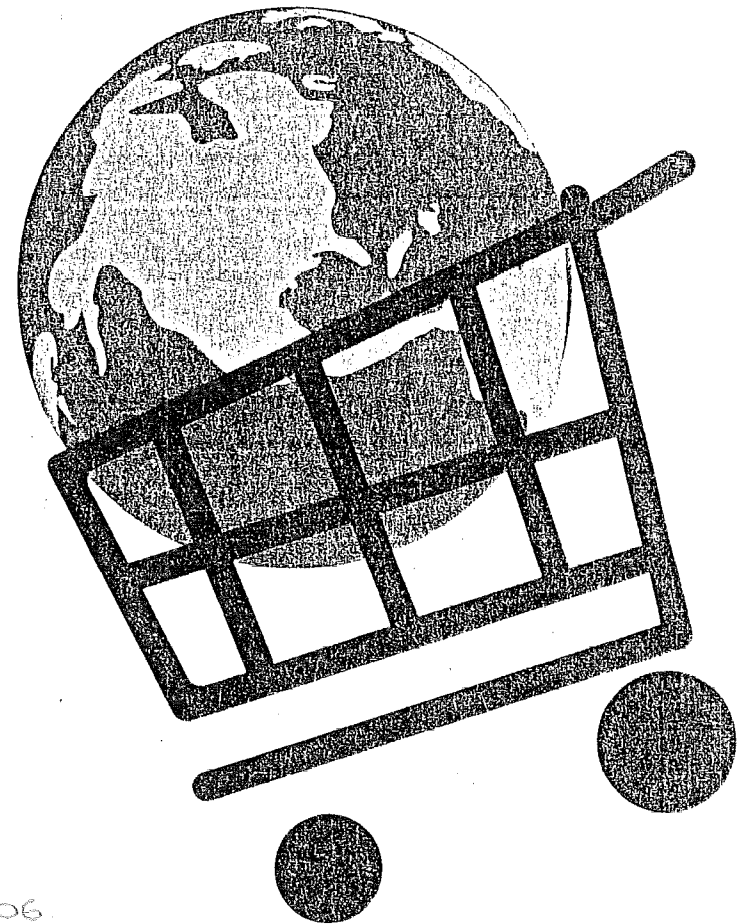


Clotaire Rapaille

EL CÓDIGO CULTURAL

Una manera ingeniosa para entender
por qué la gente alrededor del mundo
vive y compra como lo hace



©2006

NY: Broadway Books.

Biblioteca Ramón de Zubiria

301.2 R161



UNO

El nacimiento de una noción

Todavía llevo a cabo sesiones de descubrimiento de la misma manera como hice la primera sesión para Nestlé hace más de treinta años. Cinco principios guían mi metodología para descubrir códigos culturales; el conocimiento de estos principios le ayudará a entender el pensamiento que implica cada descubrimiento.

La mejor manera de ilustrar estos principios es mirarlos en el contexto de un descubrimiento real. En las páginas que siguen, los llevaré a través del descubrimiento del código estadounidense para los automóviles. Hice esto hace varios años para Chrysler, después del trabajo que hice para ellos sobre el Jeep Wrangler. Se estaban preparando para lanzar un nuevo automóvil y me contrataron para aprender qué era lo que la gente realmente quería de los automóviles. En ese momento, las ventas de los automóviles sedán estaban debilitándose a medida que los estadounidenses se fascinaban más y más con las camionetas 4 x 4, las minicamionetas y los camperos. Bastantes personas incluso sugirieron que el público ya no estaba particularmente interesado en los sedanes. Esta sesión de descubrimiento era, por



lo tanto, crítica de muchas maneras para Chrysler pues si comprobaban que los sedanes ya no eran atractivos para los estadounidenses, ello alteraría profundamente la dirección de la compañía.

Principio 1: No puede creer lo que la gente dice

¿Qué es lo que los estadounidenses buscan en un automóvil? He escuchado muchas respuestas cuando he hecho la pregunta. Las respuestas incluyen excelentes índices de seguridad, un alto kilometraje por galón de gasolina, buena maniobrabilidad y agarre en las curvas, entre otras. No creo en ninguna de estas. El primer principio del código cultural es que la única manera efectiva de entender lo que la gente verdaderamente quiere decir es ignorar lo que dicen. Esto no significa que la gente mienta intencionalmente o tergiversar lo que dice. Lo que significa es que cuando se les hacen preguntas directas acerca de sus intereses y preferencias, la gente tiende a dar las respuestas que ellos creen que el encuestador quiere oír. Una vez más, esto no es porque tengan la intención de confundir. Es porque la gente responde a estas preguntas con sus cortezas, que es la parte de sus cerebros que controla la inteligencia en vez de la emoción o el instinto. Reflexionan acerca de una pregunta y cuando dan la respuesta, esta es el producto de la reflexión. Creen que están diciendo la verdad. Un detector de mentiras podría confirmar esto. En la mayoría de los casos no están diciendo lo que quieren decir.

Hay estrologías



La razón para esto es sencilla: la mayoría de la gente no sabe por qué hace las cosas que hace. En un estudio clásico, el científico del siglo XIX, Jean-Martin Charcot, hipnotizó a una paciente, le entregó un paraguas y le pidió que lo abriera. Después de esto, lentamente sacó a la mujer de su estado hipnótico. Cuando volvió en sí, estaba sorprendida por el objeto que tenía en la mano. Charcot le preguntó entonces por qué llevaba un paraguas abierto bajo techo. La mujer quedó totalmente confundida con la pregunta. Ella, por supuesto, no tenía idea de lo que acaba de experimentar y ningún recuerdo de las instrucciones de Charcot. Desconcertada, miró al techo. Luego miró de nuevo a Charcot y dijo: "Estaba lloviendo".

Con toda seguridad la mujer no pensaba que tenía un paraguas abierto porque estaba lloviendo. Sin embargo, cuando se le preguntó, sintió la necesidad de dar con una respuesta y esta fue la única lógica que se le ocurrió.

Aun los que somos más reflexivos, raramente estamos en contacto cercano con nuestro inconsciente. Tenemos poca interacción con esta poderosa fuerza que impulsa tantas de nuestras acciones. Por lo tanto, damos respuestas a preguntas que suenan lógicas y son incluso lo que el encuestador espera, pero que no revelan las fuerzas inconscientes que condicionan nuestros sentimientos. Es por esto que las encuestas y sondeos con frecuencia son confusos e inútiles (y la razón por la que los ejecutivos de Chrysler obtuvieron las



respuestas “equivocadas” respecto al Wrangler). Simplemente reflejan lo que la gente dice, en vez de lo que quieren decir.

Al comienzo de mi carrera me di cuenta de que, si quería ayudar a la gente a identificar lo que realmente significaba algo para ellos, necesitaba adoptar el papel de un “forastero profesional”, ese visitante de otro planeta del que hablé antes. Necesitaba convencer a la gente de que yo era un completo extraño que requería de su ayuda para entender cómo funciona cierto objeto, cuál podría ser su atractivo o qué emociones podría suscitar éste. ¿Qué es lo que siente con el café? ¿Es la ropa alguna especie de vestimenta? ¿Cómo opera el amor? Esto le permite a la gente comenzar el proceso de separarse de sus cortezas y moverse en la dirección de la fuente de su primer encuentro con el objeto en cuestión.

A la altura de la tercera hora de una sesión de descubrimiento, el momento en el que los participantes yacen en el piso recostados sobre almohadas y escuchan música suave, la gente finalmente comienza a decir lo que realmente quiere. Este proceso les ayuda a acceder a una parte diferente de sus cerebros. Las respuestas que dan ahora provienen de sus cerebros reptiles, el lugar donde se albergan los instintos. Es en nuestro cerebro reptil donde se encuentran las respuestas verdaderas.

Muchas personas tienen la experiencia de recordar sus sueños nítidamente durante los primeros cinco o diez minutos después de despertar. Sin embargo, si no



registran los detalles de esos sueños en esos primeros minutos, normalmente los olvidan para siempre. Esto es porque, en el momento entre el sueño y la vigilia, uno tiene mejor acceso a sus recuerdos e instintos. El proceso de relajamiento utilizado durante las sesiones de descubrimiento permite a los participantes acceder a ese estado y, al hacerlo, pasa del lado de sus cortezas y se reconecta con el cerebro reptil. Con frecuencia la gente manifiesta que durante las sesiones les vienen recuerdos que habían olvidado por muchos años.

Para Chrysler, reuní participantes y les pedí que me contaran qué querían de un automóvil. Las respuestas iniciales que recibí eran pura corteza: buen kilometraje, seguridad, mecánica confiable y todas las otras cosas que hemos aprendido a decir acerca de este tema. Yo, por supuesto, no les creí. A medida que continuaba cada sesión, comencé a escuchar otras cosas acerca de los automóviles: recuerdos de automóviles especiales del pasado, como el Mustang 1964, el Volkswagen escarabajo original y los Cadillac de los años cincuenta con sus enormes alerones, historias acerca de la sensación de libertad que tuvieron con el primer juego de llaves, tímidos murmullos acerca de las primeras experiencias sexuales en el asiento trasero del automóvil, etc. Lentamente, el sentido de lo que los consumidores estadounidenses realmente querían de un automóvil comenzó a emerger y a resonar. Querían algo llamativo. Querían libertad. Querían una experiencia sensual.



El automóvil que surgió de estas sesiones de descubrimiento fue el PT Cruiser, un automóvil con una apariencia y un mensaje muy fuertes.

La reacción al automóvil fue igualmente muy fuerte. Algunas personas, por supuesto, lo odiaron. Cualquier cosa que sea verdaderamente distintiva, no será atractiva para algunas personas, incluso para algunas dentro de la misma cultura. Esto es debido a las tensiones que definen a las culturas, algo que trataré en el capítulo tres.

Sin embargo, a otros les encantó ese automóvil, tanto que se convirtió en un éxito comercial. Su lanzamiento fue el más exitoso de un automóvil recientemente. La gente gastó US \$4.000 adicionales solamente para quedar en la lista de espera para poseer uno. ¿Acaso la oleada de entusiasmo llegó porque el PT Cruiser proporcionaba lo que la gente decía que quería en un automóvil? No. Tenía kilometraje por galón de gasolina e índices de seguridad que no eran mejores que los de cualquier sedán y no eran mecánicamente más confiable. Era, sin embargo, poco usual, agresivo y sexy. Apelaba a lo que la gente realmente quería en un automóvil, en vez de lo que decía que querían. Si hubiéramos escuchado sólo lo que la gente dijo, Chrysler habría creado otro sedán aburridor y eficiente y el público se habría encogido de hombros. Al conocer lo que las personas realmente querían decir, Chrysler creó, en cambio, un fenómeno.



Principio 2: La emoción es la energía requerida para aprender algo.

Las sesiones de descubrimiento para automóviles suscitaron unas emociones muy fuertes. Algunas personas vinieron a mí después de la tercera hora a decirme que los recuerdos los habían hecho llorar, los habían llenado de alegría o incluso los habían hecho sentir muy incómodos. Esto no es extraño. De hecho, algo de esto ocurre en casi todas las sesiones de descubrimiento que hago, incluso aquellas para productos de oficina y papel higiénico.

Las emociones son las claves del aprendizaje, las claves para dejar una impronta. Entre más fuerte es la emoción, más claramente se aprende la experiencia. Piense de nuevo en el niño y la olla caliente. Las emociones crean una serie de conexiones mentales (yo las llamo autopistas mentales) que se refuerzan con la repetición. Estas autopistas mentales nos condicionan para ver el mundo de maneras predecibles. Son el sendero por el cual transitamos desde nuestra experiencia con el mundo (tal como evitar tocar una olla caliente) hacia nuestro acercamiento práctico con el mundo (evitar tocar en el futuro todas las cosas calientes).

La mayoría de nuestro aprendizaje ocurre en nuestra niñez. Cuando llegamos a los siete años, la mayoría de nuestras autopistas mentales ya han sido construidas. Pero la emoción continúa suministrándonos nuevas improntas a lo largo de nuestras vidas. La mayoría



de los estadounidenses de la generación de la posguerra puede recordar dónde estaban y qué estaban haciendo cuando se enteraron del asesinato de John F. Kennedy. La mayoría de los estadounidenses vivos hoy pueden revivir nítidamente la experiencia de ver caer las torres del World Trade Center. La razón es que estas experiencias son tan emocionalmente poderosas que quedan efectivamente incrustadas en nuestros cerebros. Nunca las olvidaremos y la simple mención del tema nos lleva de regreso al momento en que se produjo la impronta.

En Normandía, los campesinos tienen un ritual extraño y desagradable que ejemplifica una extraña comprensión de este concepto, a la vez que muestra una manera equivocada de utilizarlo. Cuando el primogénito de una familia llega a su séptimo cumpleaños, su padre lo lleva a las tierras que posee y camina con él hasta cada esquina de la propiedad. En cada lindero, el padre golpea al niño. Aunque la práctica es reprochable y probablemente no hace mucho por fortalecer el vínculo entre padre e hijo, sí crea en el niño una conexión emocional muy fuerte con las fronteras de la propiedad. El padre sabe que tener esta experiencia hará que el niño recuerde para siempre los límites de la tierra que habrá de heredar.

Tuve mi propia experiencia inolvidable cuando aprendí una expresión estadounidense cuando comencé a enseñar en el Thomas Jefferson College, no mucho después de que llegué a Estados Unidos en los



años setenta. Apenas había comenzado a estudiar inglés americano. Mi clase era en una sala de conferencias grande y sin ventanas y el primer día acababa de explicar mis objetivos para el curso cuando uno de los estudiantes gritó "*Watch out!*", es decir, literalmente, "¡Mire afuera!". Nunca había escuchado esa frase antes, así que no tenía idea de qué quería decirme el estudiante. Instantáneamente mi cerebro buscó alguna clase de definición. "*Watch*" quiere decir "mirar"; "*out*" significa "afuera". ¿El estudiante quería que mirara afuera? No podía, sin embargo, porque no había ventanas en el salón. Por supuesto, todo esto sucedió en una fracción de un segundo, después de lo cual parte del techo cayó encima de mi cabeza y de repente me encontré en el piso sangrando y esperando a que llegaran los paramédicos.

Lo menos que puedo decir, es que ya sé lo que significa realmente la expresión en inglés "*Watch out!*": ¡cuidado! De hecho, ahora cada vez que la escucho, siempre miro primero hacia el techo en caso de que esté a punto de caérseme encima.

En nuestras sesiones de descubrimiento que dieron como resultado el PT Cruiser, quedó claro que las emociones asociadas con la experiencia de manejar un automóvil eran, en efecto, muy fuertes. Cuando las personas hablaron acerca del momento en que se les permitió conducir por primera vez, parecía como si sus vidas hubieran comenzado justamente entonces. Por el contrario las personas mayores hablaron del mo-



mento en que les quitaron las llaves, como si sus vidas hubieran llegado a su fin. Esas primeras experiencias sexuales, que para tantos estadounidenses ocurren en el asiento trasero de una automóvil (más del 80% de los estadounidenses tienen sexo por primera vez de esta manera), envían un mensaje emocional increíblemente fuerte acerca de los automóviles.

Se hizo obvio para mí que, por el hecho de que la emoción asociada con conducir y poseer un automóvil es tan fuerte, el PT Cruiser tenía que ser un automóvil hacia el cual la gente experimentara un sentimiento intenso. Tenía que tener una identidad distintiva que justificara tales emociones fuertes. Para crear una identidad fuerte y un automóvil nuevo a la vez, decidimos aprovechar algo que ya existía en la cultura, una estructura familiar inconsciente. La que escogimos fue la del automóvil del gángster, la clase de vehículo que Al Capone hizo célebre. Esto se convirtió en la identificación del PT Cruiser. Le dio al automóvil una identidad extremadamente fuerte —no hay nada que se le parezca en las carreteras de hoy— a la cual los consumidores respondieron. Una vez más, si el Cruiser hubiera sido un sedán más, el público probablemente no lo hubiera notado siquiera, pero su carácter distintivo tocó sus fibras más emocionales.

Principio 3: El mensaje está en la estructura, no en el contenido

A diferencia de las sesiones que hice para el Jeep



Wrangler, este nuevo descubrimiento tuvo que ver con los automóviles en general. Como era de esperarse, los participantes hablaron de toda clase de automóviles: *minivans*, descapotables de dos puestos, modelos T y vehículos conceptuales. ¿Cómo podía llegar a conclusiones acerca del código cuando los participantes tenían una gama tan amplia de automóviles en su mente?

En la obra de teatro *Cyrano de Bergerac* de Edmond Rostand, Cyrano tiene un dramático duelo de espadas. La historia de Cyrano fue reinterpretada en *Roxanne*, una película de 1987, protagonizada por Steve Martin. El personaje de Martin, C. D. Bales, tiene un encuentro similar pero utiliza una raqueta de tenis. Cuando uno está buscando mensajes inconscientes, la diferencia entre espadas y raquetas de tenis es irrelevante. Son apenas el contenido. Uno puede contar la misma historia ya sea con una espada o una raqueta de tenis, lo que significa que el contenido no es esencial para el significado. Podría uno decir lo mismo acerca de *West Side Story*, cuyo “contenido” es diferente de *Romeo y Julieta* pero que cuenta la misma historia.

Lo que es importante es la estructura de la historia, la conexión entre los distintos elementos. Tanto para Cyrano como para C. D. Bales, el sentido del duelo es la defensa del honor. La necesidad que lleva al duelo es lo que es importante identificar y es la misma en ambas historias, aunque con diferentes circunstancias.

Uno puede decir lo mismo acerca de una melodía. Usted puede tocar la misma melodía en la mañana o en



la tarde, en el piano o en el violín, en el verano o en el invierno. Los intérpretes pueden ser jóvenes o viejos, ricos o pobres, hombres o mujeres. Incluso las notas son irrelevantes, pues una melodía que se toca en otra clave o en otra octava sigue siendo la misma melodía. Todos los elementos recién mencionados son el contenido. La estructura es el espacio entre las notas, el rango entre cada nota, sus sucesoras y el ritmo.

La clave para entender los verdaderos significados de nuestras acciones es entender la estructura. El antropólogo Claude Lévi-Strauss estudió los parentescos y decía que no estaba interesado en las personas sino en las relaciones entre ellas, el "espacio entre la gente". Un tío no existe si no hay una sobrina, una esposa si no hay un marido, una madre si no hay un niño. Los parentescos son la estructura.

Quando se mira por qué la gente actúa de determinadas maneras o hacen ciertas cosas, necesitamos mirar más allá del contenido y examinar la estructura. En cualquier situación, hay tres estructuras diferentes en acción. La primera es la estructura biológica, el ADN. Micos, seres humanos, vacas y jirafas están hechas del mismo contenido. Sin embargo, cada especie es única debido a la organización de su ADN, su estructura es única.

La siguiente estructura es la cultura. Todas las estructuras tienen un lenguaje, un arte, un hábitat, una historia, etc. La manera como se organizan todos estos elementos, este contenido, crea la identidad única de cada cultura.

5/10 - Cont
Est - Prim
cubrió
Solo



La estructura final es la individual. Dentro del ADN que nos hace humanos hay una variedad infinita. Más aun, cada uno de nosotros tiene una relación única con sus padres, hermanos y familia, que le da forma a nuestros guiones mentales individuales y crean nuestra identidad. Aun gemelos idénticos terminan con identidades únicas. Uno nació primero, el otro segundo. Nunca van a estar exactamente en el mismo sitio a la misma hora y, poco a poco, irán desarrollando diferentes perspectivas acerca del mundo. Comienzan con el mismo contenido pero desarrollan diferentes estructuras.

Quando leo las historias que cuentan los participantes en la tercera hora de las sesiones de descubrimiento, no le pongo ninguna atención al contenido; me enfoco, en cambio, exclusivamente en la estructura. En las sesiones que hice para Chrysler, era irrelevante que un participante contara una historia acerca de un automóvil deportivo mientras que otro hablara acerca del sedán de la familia y otro más añorara su Packard de 1950. No importaba si llevaban sus automóviles a la ciudad, por carreteras rurales o por las autopistas. Lo que importaba era la conexión entre el conductor y el automóvil, entre la experiencia de conducir y los sentimientos que ello evocaba. Estas conexiones, esta estructura, nos dio el sentido claro de que los estadounidenses derivan un fuerte sentido de identidad de su automóvil, y llevó al desarrollo de un automóvil que reforzara ese sentido de identidad.



Principio 4: Hay una ventana en el tiempo para crear una impronta y el significado de la impronta varía de una cultura a otra

Me gusta decir que uno no tiene una segunda oportunidad para tener una primera experiencia. En la mayoría de nosotros se crea la impronta de los significados de las cosas más importantes de nuestras vidas antes de los siete años de edad. Esto es porque la emoción es la fuerza central para los niños menores de siete años (si usted quiere probarlo, mire con qué frecuencia cambia el estado emocional de un niño pequeño en apenas una hora), mientras que, después de esto, se guían por la lógica (trate de discutir con un niño de nueve años). La mayoría de la gente ha sido expuesta a una sola cultura antes de los siete años. Pasan la mayor parte de este tiempo en casa o en los confines de su ambiente local. Muy pocos jóvenes estadounidenses son expuestos de manera significativa a la cultura japonesa. Pocos japoneses son expuestos a la cultura irlandesa. Por lo tanto, las improntas más fuertes en sus inconscientes a esta temprana edad están determinadas por la cultura en que fueron criados. El período de aprendizaje más activo de un niño estadounidense ocurre en un contexto estadounidense. Unas estructuras mentales formadas en un entorno estadounidense llenan su inconsciente. El niño o la niña crecen, por lo tanto, como estadounidenses.

Es por esto que personas de diferentes culturas tienen reacciones diferentes a las mismas cosas. Tomemos, por ejemplo, la mantequilla de maní. Los estadouniden-



ses reciben una fuerte impronta emocional de la mantequilla de maní. Sus madres les hacen un sándwich de mantequilla de maní y mermelada cuando son pequeños y ellos lo asocian con su amor y sus cuidados en la crianza. Como yo nací en Francia, donde la mantequilla de maní no es un alimento básico en los hogares, nunca hice esta conexión. Yo conocí la mantequilla de maní después de que se cerrara la ventana en el tiempo en que hubiera podido formar una fuerte asociación emocional con ella; ya que no llevaba el peso del amor de mi madre, era simplemente otro producto alimenticio. La probé y no la encontré nada especial, de hecho, no me gustó. El queso, sin embargo, que tiene un lugar predominante en todo hogar francés, es algo completamente diferente. No puedo dejar de probar el queso sin que mi inconsciente establezca conexiones emocionales de mi juventud con ese sabor.

Mi hijo adolescente, Dorian, es muy estadounidense de muchas maneras pero, como siempre ha pasado tiempo conmigo en la casa que tengo en Francia, ha aprendido ciertas cosas de la manera en que un niño francés las aprende. Un ejemplo es la champaña. En Francia la gente toma champaña, así como todos toman vino, por su sabor, no por su contenido de alcohol. En Francia el propósito de tomar vino casi nunca es emborracharse, sino para disfrutar de su sabor y de cómo realza el sabor de la comida.

Los niños franceses prueban el sabor de la champaña a una edad muy temprana. Sumergen cubos de azú-



car o galletas en ella y al hacerlo conocen su sabor y sus cualidades distintivas. Dorian probaba con frecuencia la champaña con nosotros y así aprendió a apreciarla y a asociarla con la celebración, pues en Francia lo más frecuente es tomar champaña cuando vamos a festejar algo. En una ocasión, un grupo de nosotros fue a un restaurante para una celebración y pedimos champaña. Dorian, que entonces tenía siete u ocho años, pidió un vaso y el mesero se burló de él. Cuando le dije al mesero que estaba bien, tampoco me creyó (o quizás se sentía legalmente obligado a ignorarme). Hizo una mezcla de soda y un poco de jugo de naranja en un vaso de champaña y se lo entregó a Dorian que lo probó e inmediatamente lo rechazó porque conocía muy bien el sabor de la champaña.

La mayoría de los estadounidenses recibe su primera impronta del alcohol cuando son adolescentes. Esta es una ventana en el tiempo muy diferente de aquella en que los franceses conocen el alcohol y por lo tanto la conexión que se hace es diferente. Para la mayoría de los estadounidenses el alcohol tiene una función: emborrachar. Pocos entre los adolescentes estadounidenses piensan en la composición de la cerveza que beben. Varios de los amigos de Dorian han tenido ya problemas de borracheras porque asocian el alcohol con la embriaguez y no con el sabor. Han aprendido que el alcohol les puede prestar un servicio y nada más. Muchos de ellos, de hecho, responden al alcohol de la manera que respondí yo a la mantecilla de maní —encuentran poco



atractivo su sabor— pero siguen consumiéndolo porque saben que les cambiará el estado de ánimo.

Para regresar de nuevo a nuestra sesión del PT Cruiser, aprendí que los automóviles son una parte esencial de la cultura estadounidense porque, aunque el niño estadounidense no experimenta la emoción de conducir un automóvil a una edad temprana, ellos reciben la impronta de las emociones asociadas con los automóviles en su juventud. A los estadounidenses les encantan los automóviles y salir a pasear en ellos. A lo largo de las sesiones de descubrimiento, los participantes contaron historias de sus padres entusiasmados llevando un automóvil nuevo a casa, acerca del placer y los vínculos que surgen cuando las familias salen juntas de paseo los fines de semana, acerca de la emocionante primera vez conduciendo un automóvil deportivo. Los niños estadounidenses aprenden a una temprana edad que los automóviles son una parte esencial y enorgullecedora de la vida familiar, que traen alegría e incluso unidad a ella. Cuando llega la hora de comprar un automóvil, esta conexión emocional los guía inconscientemente. Quieren un automóvil que sientan que es especial para ellos. La distinción del PT Cruiser les daba esta sensación, así que le dieron la bienvenida en sus cocheras y en sus vidas.

Principio 5: Para acceder al significado de una impronta dentro de una cultura en particular, debe encontrar el código de esa impronta

El PT Cruiser fue un éxito estruendoso en los Esta-



dos Unidos. Sin embargo, antes de su lanzamiento, los nuevos ejecutivos en DaimlerChrysler predijeron que fracasaría. ¿Por qué? Porque diferentes culturas tienen diferentes códigos.

Aun nuestros actos más arbitrarios son el resultado de viajes que hacemos a lo largo de nuestras autopistas mentales. Hacemos estos viajes cientos de veces en un día, tomando decisiones acerca de lo que vestimos, lo que comemos, a dónde vamos, qué decimos en las conversaciones, etc. De lo que la mayoría de la gente no se da cuenta, sin embargo, es que hay un código requerido para hacer estos viajes. Piense el código como la combinación que abre una puerta. En este caso no necesitamos solamente oprimir los números, sino también oprinirlos en un orden específico, a una velocidad específica, con un ritmo específico, etc. Toda palabra, toda acción y todo símbolo tiene su código. Nuestros cerebros suministran estos códigos inconscientemente, pero hay una manera para descubrirlos, para entender por qué hacemos las cosas que hacemos.

Como ya lo ilustré, las sesiones de descubrimiento que dirijo para mis clientes nos permiten conocer lo que algo en particular significa realmente para nuestros participantes. Cuando mi personal y yo analizamos las respuestas de los participantes después de una sesión, emergen unos mensajes comunes. Descubrimos los códigos cuando encontramos estos mensajes comunes.

Estos mensajes varían enormemente de una cultura a otra y, por lo tanto, también los códigos. Por ejem-



plo, llevé a cabo sesiones de descubrimiento acerca del queso en Francia y en los Estados Unidos. Los códigos que descubrimos no podían ser más diferentes. El código francés para el queso es VIVO. Esto tiene mucho sentido cuando uno piensa en cómo los franceses escogen y almacenan el queso. Van al almacén de quesos y pican y examinan los quesos, olfateándolos para averiguar su edad. Cuando escogen uno, lo llevan a casa y lo almacenan a temperatura ambiental en un casquete (una cubierta en forma de campana con pequeños agujeros que permiten que entre el aire pero que impiden que entren los insectos). El código estadounidense para el queso, por otro lado, es MUERTO. Nuevamente, esto tiene sentido en contexto. Los estadounidenses "matan" sus quesos a través de la pasteurización (los quesos sin pasteurizar no están permitidos en Estados Unidos), seleccionan trozos que son preempacados, momificados, si se quiere, en plástico (como bolsas para muertos), almacenados y empacados al vacío en una morgue conocida también como un refrigerador.

Hay un movimiento en Europa (promovido por algunos burócratas en Bruselas) para imponer leyes de pasteurización a lo largo de toda la Unión Europea. Conociendo lo que ya sabe del código francés para el queso y lo que la pasteurización le hace al queso, ¿le queda alguna duda sobre cómo han reaccionado los franceses a esta propuesta? Su respuesta fue tan intensa que incluso hubo protestas callejeras. La noción de obligar a



los franceses a pasteurizar su queso está radicalmente “fuera del código”.

Esta perspectiva en realidad es válida para comidas de todos los tipos. A los estadounidenses les preocupan intensamente los controles sobre su comida. En Estados Unidos hay comisiones reglamentarias, fechas de expiración y una variedad de “policías de alimentos” protegiéndonos de la comida insegura. Los franceses, por otro lado, están más interesados en el sabor que en los controles. En Francia hay un método de preparación conocido como *faisandée*. Implica colgar un faisán (el origen del nombre) o alguna otra ave de caza de un gancho hasta que madure —literalmente, hasta que se pudra—. Mientras que la mayoría de los estadounidenses consideraría esta idea alarmante, los chefs franceses utilizan este método porque mejora sustancialmente el sabor de las aves. Los controles de salubridad no son ni de cerca una gran preocupación para ellos o para quienes cocinan. Por supuesto, tales exploraciones culinarias tienen un precio. Hay muchas más muertes relacionadas con los alimentos en Francia cada año que las que hay en los Estados Unidos, a pesar de que hay cinco veces más personas viviendo en el país norteamericano.

Podemos regresar una vez más a nuestro ejemplo del PT Cruiser para mostrar cómo estos diferentes códigos culturales afectan nuestra respuesta a las cosas. Mi repaso de cientos de historias contadas por los participantes durante las sesiones de descubrimiento



revelaron que el código estadounidense para los automóviles es IDENTIDAD. Los estadounidenses quieren automóviles que sean característicos, que no puedan ser confundidos por ninguna otra clase de automóvil en las calles, y eso desencadena recuerdos de paseos dominicales, de la libertad de ponerse detrás del volante por primera vez y de la emoción de la pasión juvenil. Un automóvil con una identidad fuerte, como el PT Cruiser o, como lo ilustré antes, el Jeep Wrangler, tiene una mejor oportunidad de superar las ventas que un sedán común y corriente.

Este código, sin embargo, está lejos de ser universal a través de las culturas. El gigante de los automóviles Daimler-Benz adquirió a Chrysler alrededor de la época en que el PT Cruiser estaba en camino de producción. Cuando los ejecutivos alemanes que ahora manejan la compañía vieron el automóvil quedaron aterrados. ¿Por qué? Porque el código alemán para automóvil es enfáticamente diferente del estadounidense. El código alemán para los automóviles es INGENIERÍA. Los fabricantes de automóviles alemanes se enorgullecen de la calidad de su ingeniería y este orgullo es tan arraigado que las personas criadas en esa cultura piensan primero ingeniería cuando piensan en automóviles. Los primeros PT Cruiser no eran de ninguna manera modelos de excelencia en ingeniería. Sus motores no eran particularmente poderosos o eficientes, el diseño no era aerodinámico, no eran maniobrables y el kilometraje por galón de gasolina y los niveles de seguridad corres-



pondían apenas al promedio. El nuevo equipo ejecutivo de Chrysler, apelando a su código cultural, creyó que el PT Cruiser sería un desastre de mercadeo. Relegaron su producción a una planta en México.

Esto resultó ser un enorme (pero comprensible) error. Los ejecutivos alemanes respondieron de manera negativa a la modesta calidad de la ingeniería del automóvil. Los consumidores estadounidenses, en cambio, respondieron positivamente al alto nivel de identidad que tenía. La planta en México estaba mal equipada para atender la demanda y había largas listas de espera. Si los nuevos ejecutivos de Chrysler hubieran entendido el código estadounidense para los automóviles, y se hubieran basado en éste y no en su propio código, se habrían evitado los problemas que tuvieron colocando el número deseado de PT Cruiser en las autopistas de Estados Unidos.

Nace una noción: descubriendo el inconsciente cultural

La noción apoyada por estos cinco principios es que hay un tercer inconsciente funcionando. Estos principios no pueden ser adscritos ni al inconsciente freudiano que nos guía a cada uno de nosotros de una manera única o el inconsciente colectivo jungiano que nos guía a cada uno de nosotros como miembros de la raza humana. Los principios iluminan un inconsciente que nos guía a cada uno de nosotros de una manera única



dependiendo de la cultura de la que procedemos. El tercer inconsciente es el inconsciente cultural.

Esta noción y estos principios eran evidencia irrefutable de que hay una mente estadounidense, así como hay una mente francesa, una mente inglesa, una mente de los kurdos, una de Latvia. Cada cultura tiene su propia manera de pensar y las maneras de pensar nos enseñan lo que somos de manera profunda.

A lo largo de este libro, los guiaré a través de los códigos más importantes que he descubierto. Estos códigos le mostrarán cómo el inconsciente cultural afecta nuestras vidas personales, las decisiones que tomamos como consumidores y la manera como actuamos como ciudadanos del mundo. También contrastaré estos códigos con descubrimientos que he hecho en otras culturas para mostrar cómo la misma cosa puede tener un significado muy diferente en otra parte. Hay varios momentos sorprendentes en este libro. Aquí hay revelaciones que lo ayudarán a conducirse, a hacer negocios y considerar a los otros con una claridad nueva.

Vamos a ponerle a usted un par de gafas nuevas.