



**SCUOLA SUPERIORE PER MEDIATORI LINGUISTICI**  
(Decreto Ministero dell'Università 31/07/2003)

Via P. S. Mancini, 2 – 00196 – Roma

**TESI DI DIPLOMA  
DI  
MEDIATORE LINGUISTICO**  
(Curriculum Interprete e Traduttore)

Equipollente ai Diplomi di Laurea rilasciati dalle Università al termine dei Corsi afferenti alla classe delle

**LAUREE UNIVERSITARIE  
IN  
SCIENZE DELLA MEDIAZIONE LINGUISTICA**

**LA MEDIAZIONE LINGUISTICA E CULTURALE IN AZIENDA E NEL  
MARKETING**

RELATORI:

prof.ssa Adriana Bisirri

CORRELATORI:

prof.ssa Maggie Paparusso

prof. Fabio Matassa

prof.ssa Tamara Centurioni

**CANDIDATA:**

**MARTINA TAMBORRINO**

**ANNO ACCADEMICO 2022/2023**



Alla mia famiglia,  
la cosa più importante



# INDICE

Introduzione.....	8
<b>I. LE CULTURE DEL MONDO.....</b>	<b>11</b>
I.1. Felicità.....	11
I.1.a. Eudaimonía.....	12
I.1.b. Felicitas.....	14
I.1.c. Ashrè.....	16
I.1.d. Happiness.....	17
I.1.e. 幸福 (xìng fú).....	19
I.2. Conclusioni.....	19
<b>II. LE CRITICITÀ DEL MARKETING INTERCULTURALE.....</b>	<b>21</b>
II.1. Un approccio interculturale.....	21
II.2. “Errori” interculturali.....	24
II.2.a. Aibiyng.....	24
II.2.b. Pepsi Cola.....	27
II.2.c. Barbie.....	28
II.2.d. Dolce & Gabbana.....	30
II.3. Difficoltà nella comunicazione interculturale in azienda.....	31
II.3.a. Regno Unito e Egitto.....	33
II.3.c. La passione.....	34
II.4. Conclusioni.....	35
<b>III. LA CORRETTA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE.....</b>	<b>37</b>
III.1. Una definizione di cultura.....	37
III.1.a. Spazio e tempo.....	39
III.1.b. Le emozioni.....	40
III.1.c. I numeri.....	41
III.1.d. Cultura e comunicazione.....	42
III.2. Subcultura aziendale.....	44
III.2.a. Verbale, paraverbale e non verbale in azienda.....	44
III.2.b. Analisi di Hofstede.....	48
III.3. Competenze relazionali ed interculturali in azienda.....	50
III.3.a. Soft skills.....	51
III.3.b. Tecniche di comunicazione interculturale.....	53
III.4. Il marketing in prospettiva interculturale.....	56
III.4.a. I desideri.....	56

III.4.b. Glocalizzazione .....	58
Conclusione .....	<b>60</b>
ENGLISH SECTION.....	<b>64</b>
Introduction .....	<b>65</b>
I. CULTURES OF THE WORLD.....	<b>68</b>
I.1. Happiness .....	68
I.2. Conclusion.....	73
II. DIFFICULTIES IN INTERCULTURAL MARKETING.....	<b>74</b>
II.1. An intercultural view .....	74
II.2. Intercultural blunders .....	75
II.2.a. Aibiyng .....	75
II.2.b. Pepsi Cola.....	77
II.2.c. Barbie.....	78
II.2.d. Difficulties in intercultural communication within a company .....	79
II.3. Conclusion .....	80
III. CORRECT INTERCULTURAL COMMUNICATION.....	<b>82</b>
III.1. Definition of culture .....	82
III.1.a. Time and space .....	83
III.1.b. Emotions.....	84
III.1.c. Numbers.....	84
III.1.d. Culture and communication .....	85
III.2. Company subculture .....	86
III.2.a. Verbal, paraverbal and non-verbal aspects in a company .....	86
III.3. Relational and intercultural skills within a company.....	89
III.3.a. Soft skills .....	89
III.4. Intercultural marketing .....	90
III.4.a. Glocalisation.....	90
Conclusion .....	<b>93</b>
SECCIÓN EN ESPAÑOL .....	<b>95</b>
MEDIACIÓN LINGÜÍSTICA Y CULTURAL EN LAS EMPRESAS Y EN EL MARKETING .....	<b>96</b>
Introducción.....	<b>96</b>
I. LAS CULTURAS DEL MUNDO .....	<b>99</b>

I.1. Felicidad .....	99
I.2. Conclusión.....	104
<b>II. ASPECTOS CRÍTICOS DEL MARKETING INTERCULTURAL.....</b>	<b>105</b>
II.1. Un enfoque intercultural .....	105
II.2. Errores interculturales .....	106
II.2.a. Aibiyng .....	107
II.2.b. Pepsi Cola .....	108
II.2.c. Barbie.....	109
II.3. Conclusión .....	111
<b>III. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EFICAZ.....</b>	<b>113</b>
III.1. Una definición de cultura.....	113
III.1.a. Espacio y tiempo .....	114
III.1.b. Las emociones .....	115
III.1.c. Los números .....	115
III.1.d. Cultura y comunicación.....	116
III.2. SUBCULTURA EMPRESARIAL .....	117
III.2.a. Aspectos verbales, paraverbales y no verbales en una empresa .....	117
III.3. Competencias relacionales e interculturales en una empresa .....	120
III.3.a. Soft skills .....	121
III.4. Marketing intercultural .....	122
III.4.a. Glocalización .....	122
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>124</b>
Ringraziamenti .....	127
Bibliografia.....	129
Sitografia e materiale audiovisivo .....	130

# LA MEDIAZIONE LINGUISTICA E CULTURALE IN AZIENDA E NEL MARKETING

## Introduzione

Lo scopo della presente tesi è quello di dimostrare come la mediazione linguistica ed interculturale sia fondamentale nell'ambito del lavoro in azienda e nel marketing, volendo dimostrare più in generale come la cultura intervenga – spesso inconsciamente – in ogni momento della vita quotidiana dell'essere umano.

Il comportamento non ha un suo opposto. In altre parole, non esiste un qualcosa che sia un non-comportamento o, per dirla anche più semplicemente, non è possibile *non* avere un comportamento. Ora, se si accetta che l'intero comportamento di una situazione di interazione ha valore di messaggio, vale a dire è **comunicazione**, ne consegue che comunque ci si sforzi, non si può non comunicare. L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di un messaggio: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni e in tal modo comunicano anche loro.<sup>1</sup>

Si potrebbe partire da queste parole dello psicologo Paul Watzlawick per parlare dell'innato bisogno dell'uomo di comunicare. La comunicazione è, in effetti, la base su cui si fondano le relazioni umane e l'immensa ampiezza del significato del termine sarà la base di questo testo.

**comunicazione** s. f. [dal lat. *communicatio* -onis]. – 1. a. In senso ampio e generico, l'azione, il fatto di comunicare, cioè di trasmettere ad altro o ad altri; [...] b. In senso più proprio, il rendere partecipe qualcuno di un

---

<sup>1</sup> Paul Watzlawick *et al.* (1971, p. 41). Riportato in Fabio Caon e Sveva Battaglia, *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).



contenuto mentale o spirituale, di uno stato d'animo, in un rapporto spesso privilegiato e interattivo.<sup>2</sup>

Comunicare, di fatto, va oltre la semplice diffusione verbale di un messaggio: *trasmettere ad altri* (come da definizione riportata sopra) si può fare anche attraverso le immagini, i suoni, i colori e i gesti. Tante volte, queste forme “alternative” di comunicazioni hanno una forza maggiore di quella delle parole stesse. È sufficiente pensare al *modello 7-38-55*<sup>3</sup> (che verrà approfondito più avanti in questo testo) dello psicologo statunitense Mehrabian: egli dimostrò, in seguito ad alcuni esperimenti, come gli aspetti non verbali e paraverbali della comunicazione prevalessero su quelli verbali. Sulla base dei suoi studi provò che gli aspetti non verbali (gesti, mimica facciale, atteggiamenti ecc.) incidono su più della metà del messaggio comunicativo. Con ciò non si vuole togliere valore al potere delle parole, ma sicuramente questo fa capire quanto sia importante curare ogni aspetto del proprio messaggio.

Produrre messaggi comunicativi efficaci può diventare più difficile in contesti in cui i comunicatori provengono da Paesi diversi e, dunque, parlano lingue diverse e possiedono background culturali diversi. Al di là delle mere criticità linguistiche, strettamente legate all'aspetto verbale della comunicazione, possono sorgere delle difficoltà in termini interculturali. Infatti, anche se inconsciamente, le aspettative comunicative e comportamentali dell'individuo sono influenzate dalla sua cultura di appartenenza, la quale determina altresì ciò che è considerato appropriato e ciò che non lo è.

In quest'ottica, utilizzare una *lingua franca* potrebbe non essere sufficiente. Per lingua franca si intende un codice che persone di lingua madre diversa utilizzano come strumento di comunicazione condiviso. Questo, tuttavia, non toglie la possibilità di commettere errori interculturali, poiché la mentalità della persona resta legata al contesto culturale in cui la stessa si è formata.

---

<sup>2</sup> Definizione da *Treccani* – vocabolario online.

<sup>3</sup> A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Wadsworth Publishing Company, 1971).

Oggi le aziende sanno bene quanto sia fondamentale raggiungere un mercato di scala internazionale per poter essere competitivi e riuscire a conquistare il mercato di riferimento. Farsi conoscere non è mai stato così facile come lo è attualmente: grazie agli strumenti che si hanno disposizione (social media, internet, televisione, ecc.), è possibile catturare l'attenzione di potenziali clienti da tutto il mondo con più facilità. È essenziale, però, saper comunicare con loro. Oltre alle semplici varietà linguistiche, bisogna comprendere che esistono delle differenze culturali, religiose, politiche, ecc. – talvolta profonde – che possono incidere sull'effetto del proprio messaggio. Ogni popolazione ha una sensibilità diversa: un tema che può essere vincente in un Paese, può essere considerato un tabù in un altro; perciò, studiare il background generale di un Paese e della sua popolazione, nel rispetto dell'unicità di ognuno, è il primo passo verso la conquista di nuove clientele. Da ciò si può dedurre che la semplice traduzione non è più sufficiente, proprio per questo si parla di “mediazione” linguistica e culturale: un mediatore conosce e rispetta ognuna delle sfaccettature citate ed è in grado di aiutare le aziende ad evitare ambiguità, imbarazzi o gaffe linguistiche che potrebbero compromettere il raggiungimento di traguardi commerciali.

Da quanto appena detto, in ambito economico, emerge la necessità di realizzare un piano di marketing che tenga conto di tutto ciò: si parla di “glocalizzazione”, la strategia che individua le caratteristiche e le necessità dei consumatori all'estero per comprendere il loro comportamento d'acquisto ed adattare il *marketing mix* di un'azienda di conseguenza.

# I. LE CULTURE DEL MONDO

“Le parole, lo sappiamo, sono il risultato finale della cultura che le ha create.”<sup>4</sup>

Come accennato nell'introduzione, esiste una profonda differenza tra la semplice traduzione e la mediazione. Studiare una lingua straniera, infatti, va ben oltre l'acquisizione delle capacità di leggere, scrivere e parlare in quella determinata lingua; rappresenta un'occasione di arricchimento personale, che permette di imparare a vedere il mondo da una prospettiva diversa, grazie al confronto con culture e tradizioni nuove.

In tutto il mondo esistono ben 208 Paesi: sarebbe assurdo pensare che ognuno di essi abbia vissuto la storia nella stessa maniera. Caratteristiche geografiche, storiche, religiose hanno scolpito i patrimoni che contraddistinguono ogni popolazione e che rappresentano la loro identità. Per questi stessi motivi, sarebbe irragionevole credere che delle realtà, talvolta tanto lontane tra loro, attribuiscono lo stesso effetto o la stessa potenza ad un'espressione, un concetto o anche una semplice parola. Per capire più a fondo questo aspetto, si potrebbe partire proprio da questo: una “semplice” parola.

## I.1. Felicità

Per affrontare questo tema, farò riferimento a quanto scritto da Marco Balzano nel suo libro *Cosa c'entra la felicità? - Una parola e quattro storie* (Feltrinelli, 2022), in cui il tema della felicità viene sviluppato a partire dall'etimologia della parola stessa. Per farlo, l'autore prende in considerazione quattro lingue – quindi quattro culture – diverse: quella greca e quella latina, in quanto radici della civiltà occidentale; quella ebraica, da cui nasce la tradizione giudaico-cristiana; infine, quella inglese, codice universale del nostro tempo.

---

<sup>4</sup> Balzano, *Cosa c'entra la felicità? - una parola e quattro storie* (Feltrinelli, 2022).

La **felicità** [...] è una parola di cristallo, splende di luce diversa a seconda dell'angolazione da cui la guardiamo e della distanza da cui la ammiriamo. È forse la più soggettiva del vocabolario e ciascuno, se interrompesse ora la lettura di queste pagine e provasse ad appuntarne di getto una definizione, ne scriverebbe una personalissima, probabilmente molto lontana da quella di un altro lettore.<sup>5</sup>

Si parte da questo presupposto: la soggettività, che caratterizza la vita di tutti i giorni di tutte le persone, di tutte le popolazioni, di tutti i Paesi. A partire da questo sentimento così complesso, che scolpisce quotidianamente i nostri bisogni e le nostre azioni, è possibile comprendere meglio il tipo di mentalità distintivo delle varie culture del mondo.

### **I.1.a. Eudaimonía**

**eudemonia** s. f. [dal gr. εὐδαιμονία, der. di εὐδαίμων «felice», comp. di εὖ «bene» e δαίμων «**demone**; sorte»]. – Nel linguaggio filosofico, la **felicità** intesa come **scopo** fondamentale della vita.<sup>6</sup>

La civiltà greca offre due dei volti più antichi della felicità: quella dell'*ólbios* e quella dell'*eutykés*. Il primo è “felice” poiché possiede una ricchezza che gli rende agevole la vita e che gli permette di non fare esperienza né del bisogno né della dipendenza; non importa se questa ricchezza l’ha guadagnata grazie al suo impegno e alla sua fatica o se è frutto di un evento fortuito, l’importante è che lo faccia sentire sazio. Il secondo, invece, è “felice” semplicemente perché ha una buona (*eu*) sorte (*tyke*), grazie alla quale gode di buona salute ed è privo di mali. In entrambi i casi, si tratta di una felicità esterna e materiale, che l’uomo non può prevedere né controllare. È dominata dal caso, che può essere ora benevolo ora avverso. Inoltre, non presenta alcunché di spirituale, non prende in considerazione l’anima o la virtù. Questo tipo di felicità, dunque, suscita inquietudine e deresponsabilizza l’uomo: non lo invoglia a nessun tipo di miglioramento poiché non c’è una condizione che lo renda degno e

---

<sup>5</sup> Balzano, *Cosa c’entra la felicità? – una parola e quattro storie* (Feltrinelli, 2022).

<sup>6</sup> <https://www.treccani.it/vocabolario/eudemonia>

meritevole di essere “felice”. È condannato per natura a rimanere in balia di eventi impossibili da decifrare.

Con la nascita delle prime città-Stato, diventa chiaro che il concetto di felicità governato dalla *tyke* non rappresenta un vantaggio per la società; seguendo questo ragionamento, infatti, ogni uomo penserà prima a sé stesso e a proteggere i propri beni e investirà le proprie energie a suo vantaggio. Una comunità, al contrario, ha bisogno di confronto e collaborazione per poter crescere e potersi evolvere. A questo punto, intorno al VI secolo a.C., nasce un nuovo elemento che guida la vita degli uomini greci: il *daímon*, il “demone”. L’avvento del cristianesimo ha forgiato nella mentalità moderna l’immagine del demone come un’entità maligna, tentatrice; in realtà, i demoni fanno parte della religiosità greca da molto prima ed erano “divinità / potenti della terra, protettori degli uomini mortali”<sup>7</sup>. Successivamente, con Socrate, il *daímon* si avvicina all’ambito morale, arrivando a costituire una sorta di precursore di quella che oggi si definisce “coscienza”: se buono (*eu*), il *daímon* porta alla realizzazione di sé. E così si arriva all’*eudaimonía* come nuova concezione della felicità.

*Conosci te stesso* è la missione a cui Socrate dedica la sua vita: ognuno ha il dovere di trovare il proprio buon demone, ovvero ciò di cui è realisticamente capace, per capire chi vuole essere. Deve, tuttavia, condurre uno studio razionale (del corpo, del carattere, delle effettive possibilità) per arrivare a comprendere in che modo può impiegare le sue energie e il suo tempo a favore di sé stesso e del bene collettivo. Non è un compito facile: anche una volta individuato il proprio *daímon*, la sua fioritura occupa l’intera esistenza dell’uomo e richiede un impegno costante fatto di studio e di pratica. Il premio a cui questa ricerca dà accesso, però, è proprio la felicità.

Sarebbe erroneo, tuttavia, immaginare questa felicità solo come il traguardo conclusivo a cui si arriva alla fine del percorso della vita; è la sua interezza, fatta di successi e fallimenti, infatti, a rendere l’uomo felice. Non esistono attimi di estasi o cadute fatali, perché l’*eudaimonía* è un desiderio costantemente acceso che, inducendo l’uomo a puntare ad una continua crescita, dà senso alla sua intera esistenza.

---

<sup>7</sup> Esiodo, *Le opere e i giorni* (VIII secolo a.C.).

Sempre secondo Socrate, per conoscere sé stessi è necessario il confronto con gli altri poiché l'essere umano ha bisogno di misurare idee e abilità con i suoi simili per poter crescere. Proprio qui si apre il cambiamento decisivo dal punto di vista politico: l'uomo greco ha bisogno della *polis*, della comunicazione con essa per raggiungere l'*eudaimonía*. Per estensione, è proprio grazie alla *polis* che l'uomo greco è felice. Perciò, una volta raggiunta la felicità, è giusto che restituisca qualcosa alla comunità che gli ha permesso di evolvere verso il suo meglio, esercitando il suo buon demone a vantaggio di tutti, facendone un mestiere.

I greci, dunque, con l'*eudaimonía*, hanno donato valore e importanza ad un sentimento che deve costituire il progetto di un'intera vita, che va coltivato ogni giorno con l'aiuto di chi si ha vicino, e che spinge a raggiungere la versione migliore di sé stessi. Non bisogna lasciarsi intimidire dalle fatiche che questo percorso comporterà, perché in ogni caso si avrà così l'opportunità di essere "felici".

### I.1.b. Felicitas

**felicitas**, felicitatis: dal lat. "buona sorte", "**fortuna**"; era portato da Felicitas, dea romana dell'**abbondanza**, della ricchezza e del successo.<sup>8</sup>

Anche per la civiltà latina, come già si nota partendo dall'etimologia, la felicità ha a che vedere con l'abbondanza e la fortuna: è certo, infatti, che la prima è frutto della seconda. La differenza con la *tyke* greca, però, è che la Fortuna latina premia i forti, coloro che lo meritano. Gli antichi romani, infatti, si dicono spesso *felices*, cioè "fortunati" poiché aiutati dagli dèi in quanto virtuosi.

La dea Felicitas, nell'iconografia romana, è raffigurata con un cesto pieno di frutti e una cornucopia appena sotto il seno prospero. Questo perché il suo nome etimologicamente deriva dal verbo latino *felo* che significa al tempo "allattare" e "succhiare il seno": rappresenta, dunque, la donna e la sua capacità di essere fonte di vita e di sostentamento; ma, allo stesso tempo, anche la creatura generata e allattata.

---

<sup>8</sup> Definizione (con modifiche) da *Wikipedia*.

Ad entrambi spetta egualmente l'appellativo *felix*. Ciò significa che quando si dona si è felici in due: chi offre e chi riceve. *Felix* è una parola con un significato talmente ampio che sta ad indicare qualsiasi cosa in grado di moltiplicarsi e creare ricchezza e abbondanza secondo la forza della natura:

La *felicitas*, pertanto, non può mai essere sterile (*infelix*). Ciò che è sterile non è felice perché non giunge alla vita. Non la tocca e non ne è toccato. [...] Basti osservare accanto a quali nomi del regno vegetale ricorra *felix* in autori tra loro diversissimi, da Catone a Lucrezio: “felice” è l’uva, la quercia, l’albero, il germe, i frutti, i campi, le bacche... E basti pensare che i latini chiamavano *felices* gli alberi da frutto proprio perché generavano. *Infelices* erano quelli che invece davano frutti non commestibili, o velenosi, o che non ne davano affatto.<sup>9</sup>

Da quanto detto finora emerge che la *Felicitas* è accessibile a tutti: chiunque può essere felice poiché si tratta di un atto naturale, che non richiede né una corretta educazione né un particolare studio. È una questione di atteggiamento, che vede chi è ricco e possiede abbondanza godere nel donarne una parte alla sua creatura; per abbondanza non si intende la disponibilità di beni, bensì la fertilità della vita che genera una nuova esistenza e ne apprezza la crescita. Si instaura un rapporto paragonabile a quello tra madre e figlio, in cui chi è *felix* ne è contemporaneamente artefice e partecipe. Ne deriva che, come l'*eudaimonía* greca, anche la *Felicitas* latina non è questione di un attimo, di un evento lieto inaspettato; è un sentimento di pienezza costante, improntato alla condivisione e alla cura dell'altro.

La conclusione che ne consegue è, al pari della felicità greca, l'importanza della condivisione. È grazie al rapporto con l'altro che l'uomo nel mondo latino raggiunge il suo stato di *felix*, oltrepassando la finitudine del proprio io per arrivare ad uno stato di fusione con ciò che lo circonda, che gli permetterà di sperimentare una felicità che lo accompagnerà per tutta la vita.

---

<sup>9</sup> Balzano, *Cosa c'entra la felicità? – una parola e quattro storie* (Feltrinelli, 2022).

### I.1.c. Ashrè

In ebraico “beato” si dice *ashrè*, che a sua volta deriva dal verbo *ashar*, “camminare”, “**andare avanti**”.<sup>10</sup>

Con la versione ebraica della felicità ci si avvicina alla sfera religiosa. Partendo dall’etimologia della parola *ashrè*, deduciamo che l’individuo, per essere felice, deve “procedere” lungo un cammino. Il “cammino”, nella letteratura biblica, è la metafora che indica il percorso esistenziale dell’uomo. L’aggettivo *ashrè*, infatti, si può abbinare solo alle persone poiché descrive una beatitudine come stato interiore e psicologico, che non può riferirsi né ad una cosa né ad un concetto.

L’idea del movimento è presente già nella Bibbia, con la continua migrazione del popolo ebraico; si legge spesso, infatti, l’aggettivo “beato” associato ad espressioni che richiamano la strada, i verbi di moto, ecc. Più in generale, l’*ashrè* incoraggia al movimento del corpo, quindi anche alla danza, al canto, allo stare insieme. È possibile prendere in considerazione come esempio l’abitudine dei fedeli chassidici di radunarsi per le strade di Israele e ballare a ritmo di musica per celebrare Dio in compagnia e in allegria. Nella mentalità ebraica, il pensiero della gioia è sempre in cima agli altri, ma non può mai essere completamente soddisfatto, in quanto la piena felicità arriverà solo quando l’uomo sarà insieme a Dio.

Con questa nuova prospettiva, tutto prende un nuovo significato: la vita terrena non è altro che un transito verso una più autentica, al fianco di Dio, dove regna la beatitudine; lo scopo dell’esistenza sarà quello di trovare il modo migliore di servire Dio e la comunità di fedeli con cui si condivide lo stesso viaggio. È questo il senso dell’*ashrè*: andare avanti in ogni caso e in ogni situazione, anche quando il dolore sembra renderlo impossibile, perché grande è la certezza della felicità che verrà. Il dolore, in effetti, appare persino prezioso poiché ravviva la speranza che Dio doni assistenza e salvezza: è la condizione ideale per sentirlo più vicino. Per questo motivo, nelle Beatitudini vengono beatificati i poveri, coloro che sono consapevoli della

---

<sup>10</sup> Balzano, *Cosa c’entra la felicità? – una parola e quattro storie* (Feltrinelli, 2022).



propria fragilità e perciò si abbandonano alla fede; al contrario, vengono messi in guardia i ricchi poiché indotti a credere che la loro disponibilità di beni possa renderli sufficienti a sé stessi, che non abbiano bisogno né degli altri né di Dio. Sotto questa luce nasce l'esortazione a spogliarsi dei propri averi lungo il cammino di fede, dal momento che la mancanza di risorse spinge l'uomo a trovare la felicità nella relazione con gli altri e con Dio.

Ecco, ancora una volta, che il concetto di felicità riconduce a quello dell'importanza del rapporto con l'altro. Anche l'*ashrè* dimostra che questo sentimento non va ricercato nella solitudine, quanto piuttosto nella condivisione. Condividere la propria gioia e partecipare a quella di coloro che si hanno vicino: questo è il modo per essere felici lungo l'intero cammino della vita.

#### **I.1.d. Happiness**

The term *happiness* comes from the Old Norse term *happ* meaning “luck” or “chance.”<sup>11</sup>



La parola *happiness* deriva dal termine *happ* del Vecchio norvegese col significato di “fortuna” o “caso”.

Come descritto nella definizione etimologica appena riportata, *happiness*, la versione inglese della felicità ha direttamente a che fare con il caso. La radice *happ*, infatti, è la stessa del verbo inglese *happen* cioè “capitare”, “accadere”: un verbo che può riferirsi a tutto ciò che succede, come un evento, uno stato d'animo, una sofferenza, ecc. Emerge, dunque, che la felicità è qualcosa che semplicemente ed inevitabilmente accade, che dipende dalla fortuna e che, sotto questa luce, somiglia molto al destino.

Eppure, non si deve pensare che la felicità “accada” senza un motivo: potrebbe avere ragioni che gli sforzi del pensiero umano non riescono ad afferrare, ma sarebbe arrogante escludere a priori una spiegazione solo perché troppo difficile da

---

<sup>11</sup> Definizione da *dictionary.com*

comprendere. Di fatto, l'uomo può intervenire per strappare la felicità al caso solo quando questa si presenta sotto forma di "occasione":

Se una mela cade c'è un perché: la sua maturazione è giunta a un punto sufficiente per staccarsi dal ramo, ossia per compiersi e "accadere".<sup>12</sup>

Lo stesso discorso della mela vale per la *happiness*. C'è un momento in cui questa "accade" davanti all'uomo, il quale deve agire attivamente per cogliere l'opportunità di trasformarla nel punto di partenza di un cammino verso una condizione più intelligente e gioiosa; la passività di fronte a questi eventi, al contrario, condanna la felicità a rimanere intrappolata nel suo attimo. Non a caso Orazio, nella sua ode più celebre, invita al "*carpe diem*", ossia a "cogliere l'attimo" della felicità nel momento in cui questa si presenta.

*Happiness* invita così a prendere coscienza del fatto che, per quanto scienza e tecnologia progrediscono sempre più, l'uomo non può avere potere su tutto poiché la felicità resta in qualche modo legata alla casualità e le sue cause restano avvolte nel mistero. Questa consapevolezza non vuole incoraggiare un atteggiamento fatalistico e deresponsabilizzante, quanto piuttosto sgravare l'uomo moderno dal suo senso di onnipotenza dato dalla sicurezza dei suoi mezzi e delle sue possibilità tramite i quali crede di avere accesso a tutto. Risulta quasi liberatorio, invece, pensare di non essere sempre responsabili; ma, soprattutto, è un sollievo rendersi conto di non aver fallito solo perché qualcosa va storto, dato che la "colpa" non va ricercata nell'uomo stesso, ma in qualcosa di più potente.

Anche questa interpretazione della felicità respinge la solitudine: invita, infatti, ad avere fiducia nel mondo circostante che, una volta pronta e maturata, offrirà l'occasione di essere felici.

---

<sup>12</sup> Balzano, *Cosa c'entra la felicità? – una parola e quattro storie* (Feltrinelli, 2022).

### I.1.e. 幸福 (xìng fú)

Quanto è stato detto finora fa riferimento a ciò che ha scritto Marco Balzano nel suo libro *Cosa c'entra la felicità? – una parola quattro storie* (Feltrinelli 2022). Io, tuttavia, voglio aggiungere un'ultima prospettiva della felicità alle quattro sopracitate: quella del mondo cinese.

Il termine “felicità” si potrebbe tradurre in cinese in più di un modo, ma quello che verrà preso principalmente in considerazione in questo paragrafo è 幸福 (*xìng fú*):

Xìng fú si riferisce in genere a uno stato di felicità a lungo termine nella propria vita e implica la presenza di una famiglia o di un coniuge amorevole, o di un senso di benessere generale.<sup>13</sup>

Ciò è in contrasto con parole come 開心 / 开心 (*kāixīn*) e 快樂 / 快乐 (*kuàilè*), che si riferiscono a uno stato di felicità fugace, o a un'elevazione dell'umore relativamente breve che si verifica in seguito a determinate notizie, eventi, attività, ecc.<sup>14</sup>

Ed ecco che, nonostante le profonde differenze che esistono tra le culture del mondo, il modo di percepire questo sentimento non è poi così diverso. Allo stesso modo dell'*eudaimonia*, della *Felicitas*, dell'*ashrè* e della *happiness* anche lo *xìng fú* presuppone la necessità di un rapporto con chi si ha intorno, qualcuno con cui condividere il proprio percorso di vita. Si tratta sempre, inoltre, di una felicità duratura, che non è fatta di effimeri momenti di euforia ma di un benessere prolungato nel tempo.

## I.2. Conclusioni

A questo punto, l'assunto del *non si può non comunicare* riportato nell'introduzione assume un nuovo significato: l'uomo ha bisogno di comunicare

---

<sup>13</sup> Definizione presa da *Wikipedia*.

<sup>14</sup> *ibid.*

poiché ha bisogno di instaurare relazioni con gli altri per poter crescere, per poter essere felice. Come anticipato, le relazioni attualmente sono facilitate dai mezzi di comunicazione avanzati che fornisce la tecnologia; quello di cui i computer non sono dotati, però, è la sensibilità emotiva che contraddistingue l'essere umano. Il computer può conoscere tutte le lingue del mondo e supportare la comunicazione provvedendo alla mera traduzione del messaggio, ma il modo in cui questo messaggio viene espresso può essere controllato solo dall'uomo, per questo la figura del mediatore linguistico recupera importanza di fronte all'evoluzione della tecnologia.

## II. LE CRITICITÀ DEL MARKETING INTERCULTURALE

“La cultura nasconde molto di più di ciò che rivela e, abbastanza stranamente, ciò che nasconde lo nasconde meglio ai suoi stessi membri.”<sup>15</sup>

Non è un caso che il primo capitolo di questo testo sia stato dedicato al concetto di felicità. Come è emerso dalla bibliografia analizzata precedentemente, questo particolare sentimento, seppur mantenendo alcuni tratti comuni, risulta essere differente nella percezione delle varie culture del mondo. Una cosa è certa per tutti: nella vita quotidiana, è proprio la ricerca della felicità che detta molte delle scelte dell'essere umano. Nessuno vorrebbe agire per procurarsi delle sofferenze, quanto semmai per realizzare desideri e piaceri o per appagare i propri bisogni. Questa potrebbe essere considerata come l'idea di base del marketing: ascoltare e comprendere i bisogni e i desideri dei consumatori, per poterli accontentare. Nell'esame di questo argomento, farò riferimento al testo *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022) di Fabio Caon e Sveva Battaglia.

### II.1. Un approccio interculturale

Il primo passo verso la realizzazione di una buona campagna di marketing è capire che *bisogni* e *desideri* sono estremamente soggettivi, poiché vengono continuamente plasmati dall'evoluzione della società e sono soggetti all'influenza della cultura. A proposito dei bisogni dell'uomo, prendiamo in considerazione il modello piramidale definito da Abraham Maslow<sup>16</sup> riportato di seguito:

---

<sup>15</sup> Edward T. Hall (1990, p. 29).

<sup>16</sup> A. Maslow, *Motivation and Personality* (Harper & Brothers, 1954).



Come esplicitato in seguito anche da De Mooij<sup>17</sup>, i primi nella piramide, alla sua base, sono i bisogni fisiologici (ad esempio mangiare, vestirsi, restare in salute ecc.): questi sono riconosciuti universalmente come i più importanti, ma possono significare cose diverse a seconda della cultura di riferimento (se mangiare è un bisogno fisiologico ed universale, cosa mangiare varia di Paese in Paese). Gli altri bisogni, invece, hanno un peso variabile; sebbene abbiano un valore rilevante nella vita dell'essere umano in generale, il loro posto nella piramide può cambiare di società in società. L'autorealizzazione, per esempio, è un aspetto importante nelle società individualiste, che prediligono il successo del singolo (Stati Uniti, Germania, Francia ecc.), mentre perde rilevanza in favore del successo di gruppo nelle società collettiviste (Cina, Giappone, Messico ecc.).

Ciò che distingue i bisogni dai desideri è che questi ultimi sono praticamente infiniti, determinano in maniera significativa le preferenze d'acquisto delle persone e risultano strettamente legati alla sfera personale e culturale:

Schlegelmich (2016, p. 160) esplicita come sia proprio la cultura la lente attraverso la quale i consumatori ascrivono significati simbolici a prodotti o brand e, attraverso l'acquisto di tali prodotti o brand, comunicano chi sono o cosa vogliono essere.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Riportato in Fabio Caon e Sveva Battaglia, *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).

<sup>18</sup> *ibid.*

A questo punto, la necessità di sviluppare una strategia mirata e studiata sulla base delle varietà culturali diventa quasi un obbligo per riuscire ad inserirsi nel mercato internazionale nel modo corretto. Questo adattamento deve coinvolgere tutti gli aspetti del *marketing mix* (prodotto, prezzo, punto vendita e promozione): dal nome del prodotto/servizio, al suo packaging, fino ad arrivare alla sua promozione pubblicitaria. Si tratta di scelte delicate che incidono profondamente sulla possibilità di successo o fallimento di un brand in un determinato mercato.

Un esempio particolarmente rappresentativo di questo tipo di strategia risale circa alla metà del 1900, quando il francese Marcel Bich comprò i diritti di una penna inventata da José Biró. L'uso del calamaio diventava sempre meno pratico nella vita quotidiana di una società che si evolveva velocemente; Biró seppe sfruttare la necessità di cambiamento per produrre la prima versione della penna a sfera, che però riscosse poco successo per le sue caratteristiche piuttosto rudimentali. Fu Bich a determinare il cambiamento decisivo che portò l'invenzione al successo, grazie alla creazione di una penna semplice, economica ed efficiente: quella che oggi tutti possediamo e conosciamo come Bic. La prima decisione strategica di Bich, infatti, fu proprio quella di modificare il proprio cognome per evitare di commercializzare internazionalmente un prodotto dalla fonetica fin troppo vicina ad una *bad word* inglese.<sup>19</sup>

Un altro modello molto interessante da prendere in considerazione è la campagna pubblicitaria di HSBC<sup>20</sup>, uno dei gruppi bancari più importanti al mondo. HSBC conosce e rispetta le diverse abitudini e tradizioni culturali dei consumatori in giro per il mondo e ci ha tenuto a dimostrarlo attraverso una serie di spot pubblicitari – andati in onda nel 2004 – che descrivevano alcune di queste differenze in chiave umoristica. Uno di questi spot mostra un gruppo di businessmen cinesi a cena in un ristorante locale; tra di loro c'è anche un manager inglese, che evidentemente non conosce le abitudini tipiche dei cinesi a tavola. Quando gli viene servita una grossa biscia acquatica, lui la mangia con un po' di fatica e, nonostante l'iniziale disgusto, si sforza di finire tutto il piatto. A quel punto, il capo cinese gliene fa portare un altro

---

<sup>19</sup> <https://www.netquest.com/blog/en/blog/en/legendary-products-bic-cristal>

<sup>20</sup> Riportato in Fabio Caon e Sveva Battaglia, *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).

ancora più grande, nella speranza di soddisfare l'appetito del suo ospite. L'inglese finisce anche tutto il secondo piatto e la cucina si prepara per servirne ancora un altro. In questo caso, l'incomprensione si basa sulle diverse abitudini alimentari delle due culture: per l'inglese mangiare tutto ciò che si ha nel piatto è segno di educazione, mentre per il cinese significa che la pietanza non è stata sufficiente a soddisfare l'appetito del commensale.

In un altro dei loro spot, invece, si vede un giovane ragazzo occidentale che si trova in una strada della Thailandia. Evidentemente sopraffatto dalla stanchezza, decide di riposarsi e, per farlo, si siede su una sedia ed allunga le gambe poggiando i piedi sul tavolo davanti a lui. Le persone che gli passano intorno sono profondamente disturbate, poiché in Thailandia mostrare la pianta del piede è considerato un gesto di estrema maleducazione. Nel passare accanto al ragazzo, una signora thailandese fa un gesto con la mano, rivolgendo il palmo aperto verso di lui; questo gesto, chiamato *haawm* nella cultura locale, è un modo di insultare o denigrare qualcuno.

Poco prima della conclusione di ogni video, HSBC sottolinea come dia molta importanza alla localizzazione dei propri servizi in quanto riconosce che ogni cultura ha le sue particolarità e che queste vanno valorizzate.

## **II.2. “Errori” interculturali**

Parallelamente agli esempi di marketing strategico ben riuscito di Bich e di HSBC, può essere utile considerare anche le volte in cui, invece, le aziende hanno trascurato qualche aspetto del proprio approccio interculturale, dando luogo a situazioni imbarazzanti o addirittura offensive.

### **II.2.a. Aibiyng**

Il primo esempio che vale la pena riportare è quello di Airbnb nel suo tentativo di conquistare il mercato cinese.



Airbnb fu fondato nel 2007 come “portale online statunitense che mette in contatto persone in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi, con persone che dispongono di uno spazio extra da affittare, generalmente privati”.<sup>21</sup> Il progetto fu subito un successo e, dagli Stati Uniti, iniziò presto ad allargarsi in altri Paesi del mondo. Qualche anno più tardi arrivò anche in Cina, dove l’idea aveva un grande potenziale vista la già ampia diffusione di servizi di sharing: dalle biciclette, ai carica-batterie portatili ecc. Dunque, il concetto di condividere anche la propria abitazione tramite la piattaforma non avrebbe avuto problemi a trovare un riscontro positivo nella popolazione cinese, se non fosse stato per la scarsa localizzazione del servizio. Inizialmente, infatti, il sito di Airbnb era disponibile soltanto in lingua inglese, così come il suo servizio clienti; offriva, inoltre, dei metodi di pagamento ampiamente diffusi in Occidente, ma per niente usati in Cina.

L’errore più “grave” e con maggiore risonanza mediatica, tuttavia, riguarda il suo nome. Negli anni, Airbnb ha cercato delle strategie che potessero aumentare l’utilizzo della piattaforma da parte dei clienti cinesi: perciò, con il tempo, ha finalmente introdotto il suo sito in lingua cinese ed ha anche scelto di adattare il suo nome in caratteri.

Così, nel 2017 venne presentato Àibǐyíng (爱彼迎): formato da ài (爱 che significa “amore”), bǐ (彼 che significa “l’un l’altro”) e yíng (迎 che significa “accogliere”); nell’insieme il significato è “accogliersi l’un l’altro con amore”. L’idea era quella di voler mantenere una similarità fonetica con il nome originale, usando dei caratteri che rimandassero anche ai valori del progetto. Inaspettatamente per l’azienda, però, i commenti online degli utenti cinesi non tardarono ad arrivare e non erano positivi. Sebbene il nuovo nome potesse sembrare innocuo, infatti, celava dei dettagli che hanno fatto sorridere – o, in alcuni casi, indignare – i clienti locali.

---

<sup>21</sup> Definizione da Wikipedia.



*Logo di Airbnb con il suo nome in cinese.*

Il primo tratto che salta all'occhio è il colore del logo: il rosa caratteristico dell'icona di Airbnb, agli occhi del pubblico cinese, lascia spazio ad un'interpretazione di tipo "amoroso". Questo soprattutto perché in Cina questo colore viene associato anche ai *Pink Light Districts*<sup>22</sup>, quartieri cinesi conosciuti per la presenza di *case chiuse* contraddistinte proprio da neon di colore rosa. Un'altra particolarità che non è stata presa appropriatamente in considerazione è il fatto che, in cinese, i singoli caratteri, quando messi insieme, si "influenzano" a vicenda; spesso la selezione dei caratteri con i loro significati isolati può trarre in inganno, in quanto questi possono assumere un nuovo senso in base alla loro combinazione. Perciò, il primo carattere 爱 *ài* ("amore") determina già l'accezione dell'intera parola, attribuendo all'espressione "accogliersi l'un l'altro con amore" una sfumatura diversa da quella intesa inizialmente. Non aiuta il fatto che il secondo carattere, 彼 *bǐ*, nella pronuncia somigli molto ad un'altra parola usata per indicare una particolare parte del corpo femminile; la differenza, infatti, sta soltanto nel tono. Infine, 迎 *yíng* ricorda foneticamente il carattere di "lussuria".

Tutti dettagli, sfuggiti durante la scelta di questo nome, che hanno fatto sì che la strategia avesse tutt'altro risvolto rispetto a quello immaginato, a dimostrazione di uno studio culturale superficiale tale da portare a scelte di marketing sbagliate. Oltre agli innumerevoli commenti di scherno e di disapprovazione online, infatti, Airbnb è stato presto sorpassato dai suoi rivali locali, Tujia e Xiaozhu, che sono riusciti a conquistare una fetta del mercato cinese molto più grande.

---

<sup>22</sup> Tom Carter, *CHINA: Portrait of a People*, 2008.

A seguito della pandemia da Covid-19 e le conseguenti restrizioni, inoltre, l'azienda ha sofferto pesanti perdite economiche che, combinate con la forte concorrenza interna al Paese e gli alti costi di gestione del servizio, hanno portato al suo ritiro dal mercato cinese nel 2022.

## II.2.b. Pepsi Cola

Anche la storia di Pepsi, la famosa compagnia che produce una delle bibite più vendute al mondo, è interessante da analizzare poiché è purtroppo costellata di errori e scelte di marketing interculturale poco studiate, che hanno inevitabilmente causato dei danni all'economia e alla reputazione del marchio.

Esiste da sempre una spietata competizione tra Pepsi e Coca-Cola, che tentano di prevalere l'una su l'altra nel mercato globale. Negli anni '50 del 1900, Pepsi dominava il mercato nel Sud-est asiatico, ma un errore *fatale* gli è costato questo primato. In quel periodo, infatti, con l'intenzione di aggiornare le proprie strategie pubblicitarie per attrarre nuovi clienti, Pepsi decise di modificare il colore dei propri distributori automatici, passando dal classico blu reale al celeste, volendo richiamare il colore del ghiaccio ed invogliare le persone ad acquistare la bibita. Tuttavia, una ricerca più approfondita avrebbe rivelato che, in Asia, il celeste è associato alla morte e al lutto.



*Lattina di Pepsi nel suo caratteristico blu reale.*



*Distributore automatico di Pepsi, risalente alla fine degli anni '50, di colore celeste.*

Dopo questo errore, non sarà difficile immaginare il motivo per cui Pepsi ha perso una significativa percentuale di mercato a vantaggio di Coca-Cola.

Un'ulteriore perdita arrivò pochi anni dopo, a causa di un nuovo annuncio pubblicitario che recitava “Come Alive with the Pepsi Generation!” (tradotto letteralmente: “Prendi vita con la Generazione Pepsi!”); in alcuni paesi dell'Asia, questo slogan venne accidentalmente tradotto con “Pepsi farà tornare in vita i tuoi antenati!”, lasciando la popolazione perplessa e anche turbata. In Asia, infatti, il culto dei propri avi è molto sentito e la pubblicità fu considerata profondamente offensiva.

Ancora, nel 2004, Pepsi rilasciò una pubblicità che venne trasmessa nelle televisioni indiane nel periodo in cui nel Paese si celebrava un torneo di cricket: nello spot si vedeva un bambino che serviva della Pepsi a due giocatori di cricket molto famosi. Anche questa mossa non fu apprezzata, in quanto la sensazione agli occhi della popolazione indiana era che intendesse esaltare il lavoro minorile. L'India, in effetti, si stava impegnando molto nell'attivismo contro lo sfruttamento minorile (realtà purtroppo diffusa nel Paese) e, sebbene un portavoce di Pepsi avesse dichiarato che lo spot si basava esclusivamente sulla gioia dei bambini per il cricket, l'azienda fu comunque costretta a ritirare questa pubblicità e fu perfino denunciata.

In conclusione, la compagnia ha subito diverse perdite, sia economiche che di reputazione, che si sarebbero potute evitare con una ricerca di mercato più attenta dal punto di vista interculturale. I consumatori internazionali, infatti, potrebbero percepire questi scivoloni da parte delle aziende come uno scarso interesse nei confronti delle loro culture.

### **II.2.c. Barbie**

Quella di Mattel è una delle industrie più importanti al mondo, che ha spopolato nel settore dei giocattoli producendo e distribuendo giochi, giocattoli e videogiochi – perlopiù per bambini. Il suo più grande successo è derivato dalla creazione della celebre bambola che tutti conosciamo: Barbie. In seguito al suo grande trionfo in occidente, Mattel decise di espandere il proprio mercato anche in Cina. Perciò, nel 2009 investì più di 30 milioni di dollari per aprire il più grande negozio di Barbie, a Shanghai: un edificio di sei piani, con la più ampia collezione di bambole Barbie del

mondo e tutto il merchandising derivante dal brand, come vestiti – per bambine, ma anche per donne adulte, tutti realizzati dalla designer di *Sex and the City*, Patricia Fields –, mobili e gadget vari; all’interno del negozio si trovava anche una passerella e uno studio di moda, e un bar che serviva perfino alcolici.

Dai bambini agli adulti, il negozio offriva di tutto; eppure, fu costretto a chiudere dopo appena due anni. Il problema, ancora una volta, fu la scarsa



*Una dipendente dello store Barbie di Shanghai poco prima dell'apertura del negozio.*

localizzazione dei prodotti e del punto vendita, a causa di una serie di dettagli che Mattel non aveva preso in considerazione.

Il primo aspetto che venne trascurato fu il fatto che Barbie, come simbolo, era profondamente diffusa e apprezzata in occidente, dove era diventata un modello di riferimento; in Cina, d’altro canto, era appena conosciuta. Per questo, le bambine e le donne cinesi non erano interessate ad acquistare tutta la linea di prodotti del brand, poiché ai loro occhi si trattava di una semplice bambola. Per di più, gli articoli erano particolarmente costosi: un paio di jeans poteva costare anche 150 dollari, prezzo considerato eccessivo ed ingiustificato.

Inoltre, sebbene la bambola intendesse rappresentare un modello di femminilità, bisogna tenere a mente che questo concetto non ha lo stesso significato in Cina e negli Stati Uniti (in questo caso). La prima definisce “femminile” uno stile *soft*, grazioso e delicato (si pensi ad Hello Kitty), mentre la femminilità americana predilige un

carattere forte, uno stile succinto e all'ultima moda – come rispecchiato dai capi disegnati da Fields per lo store.

La mossa di Mattell di costruire un grande negozio in un unico edificio fu, al contempo, vincente e fallimentare. Molti brand, quando devono approcciarsi al mercato cinese per la prima volta, preferiscono aprire dei piccoli store con una selezione limitata di prodotti per “tastare il terreno”. Tuttavia, questa scelta risulta irrispettosa nei confronti dei clienti locali, soprattutto perché la popolazione cinese è a conoscenza di ciò che il mercato ha da offrire grazie a viaggi all'estero o alle ricerche sul web, e si aspetta di trovare gli stessi prodotti nei nuovi negozi. Dall'altra parte, è generalmente preferibile aprire un negozio all'interno di un centro commerciale; a causa dello smog e dell'inquinamento dell'aria, che purtroppo caratterizzano le città cinesi, le persone preferiscono recarsi in un'unica destinazione al chiuso, piuttosto che passeggiare per le strade all'aperto, e non hanno intenzione di cambiare destinazione a meno che non sia per qualcosa di davvero speciale.

Certamente il mercato cinese è uno dei più difficili da conquistare da parte di una compagnia occidentale, per via delle profonde differenze culturali – e non solo – che esistono. Perciò, un'attenta analisi delle abitudini e delle preferenze dei consumatori cinesi è fondamentale per portare il proprio brand o prodotto al successo. Questo discorso, naturalmente, vale per tutti i Paesi del mondo nei quali ci si intende espandere: la comprensione e il rispetto per la cultura locale devono essere sempre al primo posto.

#### **II.2.d. Dolce & Gabbana**

Questo ultimo esempio è preso dal testo *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022) di Fabio Caon e Sveva Battaglia e riguarda un errore nella comunicazione promozionale della famosa maison di moda Dolce & Gabbana.

Nel 2018, in occasione di un evento organizzato a Shanghai, l'azienda decise di lanciare tre spot pubblicitari sui propri canali social, che offesero profondamente gli utenti cinesi. Uno dei video, infatti, ritraeva una modella cinese che tentava di mangiare dei piatti tipici italiani (una pizza, un piatto di spaghetti e un cannolo siciliano) con le bacchette, il tutto con evidenti difficoltà. In poche ore si sollevarono milioni di commenti negativi di consumatori infastiditi per una rappresentazione stereotipata della Cina; oltre alle musiche e decorazioni tradizionali, il mobilio del set era vecchio e la protagonista non era in linea con i canoni di bellezza.

Gli store cinesi, dopo questo episodio, decisero di ritirare immediatamente dalla vendita la merce di Dolce & Gabbana, e i social locali furono inondati di post contenenti l'hashtag #BoycottDolce. La situazione fu peggiorata da un account Instagram che pubblicò dei presunti messaggi di Stefano Gabbana che rincarava la dose di insulti a spese del pubblico cinese. Successivamente lo stilista dichiarò che a scrivere quei messaggi non era stato lui, poiché il suo profilo era stato hackerato; seguì un video di scuse ufficiali da parte dei due volti del brand, dove affermavano di aver sempre rispettato tutte le culture del mondo.

In questo caso, considerando che il fatturato della maison nel 2007 era stato di 1,35 miliardi e che la Cina rappresentava circa il 30% di questo mercato, si potrebbe arrivare a calcolare una stima della perdita economica subita a seguito di questo incidente: quasi 400 milioni di euro. L'evento previsto per Shanghai, inoltre, fu cancellato.

### **II.3. Difficoltà nella comunicazione interculturale in azienda**

Le complessità che nascono dall'interazione tra diverse culture in ambito lavorativo e di business non riguardano solamente la pubblicità e il rapporto con i consumatori. Anche all'interno stesso di un'azienda o società possono nascere incomprensioni dovute alle differenti abitudini di lavoratori con background culturale diverso, nel momento in cui questi comunicano tra loro.

Come ampiamente discusso nel testo *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022) di Fabio Caon e Sveva Battaglia, la tecnologia ha particolarmente accorciato la distanza tra le persone, rendendo possibile una comunicazione immediata anche da un continente ad un altro. Al giorno d'oggi, infatti, la tecnologia funge da tramite per larga parte delle corrispondenze aziendali, che avvengono tramite e-mail, videochiamate, ecc. Questo può facilitare l'insorgenza di fraintendimenti, in quanto alcuni aspetti della comunicazione (paraverbale, non verbale) vengono inevitabilmente esclusi. A questo si deve aggiungere il fatto che, come accennato, le relazioni lavorative non funzionino ovunque allo stesso modo e che perciò sia necessario fare attenzione anche agli aspetti interculturali del proprio messaggio. Per fare ciò, bisogna certamente conoscere la lingua di riferimento, ma ancora di più i valori, le credenze, le abitudini ad essa connessi: nella maggior parte dei casi, infatti, sbagliare un congiuntivo o la struttura di una frase non avrà conseguenze catastrofiche; al contrario, sbagliare il registro di rispetto o ignorare un tabù culturale sarà molto più grave.

Per fare un esempio, nella cultura arabo-islamica, al momento di usare un tempo verbale futuro, è tipico inserire l'espressione *inshallah* (che vuol dire "se Dio vuole") poiché gli eventi futuri sono considerati strettamente legati al volere di Dio. Usare il futuro senza espressioni legate a Dio, di conseguenza, fa trasparire un atteggiamento di ostentazione di certezza riguardo a ciò che accadrà e potrebbe urtare la sensibilità religiosa di un interlocutore islamico. Secondo lo stesso principio, gli inglesi tendono spesso ad attenuare gli imperativi, formulando una richiesta con l'espressione "*could you...?*" invece di "*you must...*"; le forme negative, invece, includono spesso delle scuse (*I'm afraid this is not possible*) oppure vengono divise in due sezioni (*yes... but...*); ignorare queste soluzioni potrebbe dare un'idea di scortesia. Tutto questo non è questione solamente di correttezza grammaticale, ma soprattutto di sensibilità culturale.

Nel libro di Caon e Battaglia sono riportati alcuni esempi – concreti o possibili – di situazioni in cui le diverse sensibilità culturali hanno causato qualche problema relazionale tra lavoratori. Riportati di seguito, alcuni di questi.



### **II.3.a. Regno Unito e Egitto**

Il primo esempio che si può trovare all'interno del testo è citato da Hickson e Pugh (2001, pp. 6-7) e riguarda uno scambio lavorativo tra un manager londinese e uno egiziano. Dimostra come il valore e la gestione del proprio tempo e il modo di vivere le relazioni professionali possano variare.

Il manager inglese attende nel suo ufficio, mentre quello egiziano è in arrivo all'aeroporto di Londra. Lo scopo del loro incontro è firmare un contratto di collaborazione. Il manager egiziano arriva a Londra, ma prima di recarsi all'appuntamento, passa del tempo con dei suoi parenti che possiedono l'albergo in cui alloggia, poi fa un giro di 300 miglia per andare a visitare un altro fornitore; in tutte queste occasioni stringe mani e scatta delle foto. Il giorno seguente, arriva presso l'ufficio del manager inglese, verso il quale ha lo stesso atteggiamento di apertura; nonostante ciò, alla fine, se ne va senza aver firmato nessun contratto.

A questo punto il manager inglese è decisamente turbato, data la lunga attesa prima dell'incontro, che è stato comunque inconcludente. Il manager egiziano, al contrario, torna a casa contento e soddisfatto: per lui il viaggio è stato un successo poiché ha avuto l'occasione di coltivare molti contatti personali e ha anche scattato delle foto per ricordarlo.

È evidente che i due vivano il concetto di tempo e di relazione lavorativa in modi diversi: la società inglese è più orientata verso il raggiungimento di un preciso obiettivo (in questo caso, la firma del contratto), mentre quella egiziana dà più importanza alle relazioni personali con i clienti e con i soci. Le loro visioni hanno certamente una base culturale, che influenza – talvolta inconsciamente – il modo di rapportarsi agli altri in tutti gli ambiti della vita.

### **II.3.b. Cena d'affari in Cina**

Questo esempio descrive l'esperienza di due manager di una multinazionale

che vengono mandati in Cina in una trasferta di quindici giorni per ottenere due firme, su due contratti separati, dal cliente locale.

Il soggiorno è piuttosto frenetico, tra riunioni, visite, controlli ecc. Arriva il penultimo giorno e i due manager vengono invitati a cena fuori dal cliente in questione. Il primo declina cortesemente l'invito, dicendo semplicemente di essere molto stanco; il secondo, invece, accetta e trascorre la serata (che si rivelerà anche ad alto tasso alcolico) con il cliente. La mattina successiva, il secondo manager trova il suo contratto firmato, mentre il primo no.

Questo perché (tolte eventuali complicazioni puramente tecniche tra il primo manager e il cliente cinese) nelle culture orientali è fondamentale trascorrere del tempo con la controparte, con lo scopo di conoscersi prima di intraprendere una collaborazione lavorativa. In questi Paesi si attribuisce molto più valore alle relazioni personali; in Cina, in particolare, si parla di 关系 *guānxi*, una forma di relazione anche più profonda di come la si intende nel mondo occidentale. Si potrebbe definire come una rete di amicizie e relazioni instaurate intenzionalmente con l'idea di aiutarsi a vicenda – anche a sviluppare la propria attività; qualcuno potrebbe paragonarla ad una forma di “favoritismo”, ma non è un concetto così superficiale. In Cina, la 关系 *guānxi* viene prima di tutto, prima del business: una relazione d'affari non è mai limitata esclusivamente ad incontri tra manager o esperti, in quanto è necessario costruire un rapporto di fiducia tra le parti per fare affari insieme. In questo contesto, inviti a pranzo, cena, serate fuori ecc. sono fondamentali per assicurarsi una collaborazione di successo.

### **II.3.c. La passione**

Questo esempio riguarda l'importanza di comprendere la relatività dei propri valori: la passione, ad esempio, è un sentimento universale che ogni persona conosce, ma non è detto che venga vissuta da tutti allo stesso modo.

In un'azienda, nella quale lavorano dipendenti da diversi Paesi, e quindi di diverse culture, viene rilasciato uno statuto che indica i valori su cui l'azienda stessa si basa e su cui i suoi impiegati saranno valutati. Uno di questi, in effetti, è la *passione* per il proprio lavoro. Per quanto possa sembrare un concetto chiaro a tutti, si diffonde un sentimento di confusione e angoscia tra i lavoratori, la cui carriera dipenderà da un'idea così soggettiva e, dunque, ambigua.

La passione potrebbe essere descritta come piacere nel fare il proprio lavoro, voglia di aggiornarsi e di imparare cose nuove al riguardo, dedizione, ecc. Strettamente legato alla passione è, quindi, il tempo che si dedica all'attività lavorativa: si potrebbe pensare che una persona appassionata del proprio lavoro abbia piacere a spendere molto del suo tempo ad occuparsi di questo; talvolta, dunque, potrebbe non accorgersi dell'orario pur di finire ciò a cui sta lavorando, anche se questo dovesse sottrargli del tempo personale. In molti ambienti, tuttavia, potrebbe non essere possibile fermarsi presso la sede lavorativa oltre l'orario di chiusura per ragioni di sicurezza, economiche, ecc.; in alcune società è addirittura considerata una mancanza di professionalità in quanto indica che non si è stati in grado di terminare i propri doveri entro gli orari prestabiliti.

Possono capitare tante situazioni del genere in cui si dà per scontato che i propri valori abbiano lo stesso significato in tutto il mondo, quando non è così. Anche in questo caso, quindi, bisogna prestare attenzione alle differenze che le culture imprimono inevitabilmente nell'inconscio delle persone e che influenzano anche gli aspetti più – apparentemente – marginali della vita quotidiana.

## **II.4. Conclusioni**

La comunicazione è uno strumento davvero potente, perciò saper comunicare nel modo corretto è di vitale importanza nella vita di tutti i giorni, ma soprattutto in ambito lavorativo. Che si tratti del rapporto con i clienti, relazioni con i colleghi o campagne pubblicitarie indirizzate ai consumatori, una comunicazione efficace e

rispettosa garantisce sempre un equilibrio ed una collaborazione che possono portare al successo.

In questa ottica, la cultura gioca un ruolo fondamentale poiché orienta ed influisce nella quotidianità di ognuno. Ogni aspetto della vita, dai bisogni più basilari di ogni essere umano per arrivare alle sfide rappresentate dai mercati internazionali, è in gran parte condizionato dal “filtro” culturale; questo può rappresentare talvolta un elemento spinoso della comunicazione, ma è proprio ciò che rende ogni cultura speciale ed unica.

### III. LA CORRETTA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE

Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista.<sup>23</sup>

Il capitolo precedente è stato dedicato agli errori in cui le aziende possono incorrere quando hanno a che fare con contesti internazionali, che sia al loro interno (quindi tra soci o dipendenti) oppure nei rapporti con l'esterno (clienti e consumatori).

È apparso evidente che la cultura gioca un ruolo di primaria importanza nelle relazioni tra le persone, in tutti gli ambiti della vita; da questo punto di vista, il testo *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022) di Fabio Caon e Sveva Battaglia offre alcuni importanti esempi, consigli e strategie che possono essere utili per costruire un proprio approccio interculturale corretto e rispettoso. Nei seguenti paragrafi, farò riferimento al testo sopracitato per analizzare i giusti comportamenti da adottare in ambito lavorativo in contesti multiculturali.

#### III.1. Una definizione di cultura

Per affrontare questo argomento, è necessario partire dalle basi, definendo prima di tutto il concetto di cultura. Naturalmente, l'ampiezza e la complessità di questo termine rendono impossibile trovarne una definizione univoca; l'idea di cultura, infatti, può essere analizzata da tanti punti di vista, da quello psicologico a quello sociologico.

Già nel 1952, Kroeber e Kluckhohn<sup>24</sup> arrivarono a raccogliere 160 definizioni del termine "cultura", a dimostrazione del fatto che si tratta di un concetto che

---

<sup>23</sup> Sclavi (2003, p. 67). Riportato in Fabio Caon e Sveva Battaglia, *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).

<sup>24</sup> Kroeber e Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* (articolo pubblicato su *American Anthropologist* nel 1952).

abbraccia tanti aspetti della realtà e che non può essere racchiuso in poche parole. Secondo i due studiosi, la cultura è l'astrazione di un comportamento fatto di modelli espliciti e impliciti che rappresentano i tratti distintivi di determinati gruppi di persone, vale a dire l'insieme delle loro abitudini, tradizioni, credenze e valori.

Relativamente al filone della sociologia delle organizzazioni, particolarmente interessante è l'idea dello psicologo e ricercatore olandese Geert Hofstede, che descrive la cultura come un “software della mente”<sup>25</sup>, ossia una programmazione della mente umana che accomuna un gruppo di persone distinguendole da altre. Questa programmazione funge da strumento per interpretare la realtà e le esperienze.

L'ultima definizione interessante da riportare è quella proposta dallo psicologo Luigi Anolli<sup>26</sup>, che evidenzia come sia la cultura ad organizzare e dare senso alla realtà. La cultura fornisce alle persone una serie di cornici interpretative, un repertorio di conoscenze e dispositivi mentali che orientano il loro giudizio e le loro azioni; non va intesa, però, come l'insieme stesso dei comportamenti e delle pratiche, bensì come l'*organizzazione* di queste realtà.

Nonostante le soluzioni esistenti siano varie, è possibile individuare dei punti comuni a tutte: uno di questi, particolarmente rilevante, è la cultura come insieme dei valori, dei sistemi di pensiero, degli atteggiamenti che influenzano la vita quotidiana. Questi sono considerati parte della sfera più profonda – e anche più vasta – della cultura. Nel testo di Caon e Battaglia viene proposto un modello molto interessante di rappresentazione della cultura, ossia quello di un iceberg: vi sono, infatti, alcuni aspetti più “superficiali”, come le norme che regolano le abitudini nell'abbigliamento, nel cibo, nelle mode ecc., ma anche le leggi e le lingue. Tutti elementi osservabili dall'esterno e più facilmente riconoscibili. La parte più importante, invece, resta sommersa e comprende le tradizioni, le credenze, le religioni e le idee come quella di famiglia, del tempo e dello spazio.

---

<sup>25</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (McGraw-Hill, 1991).

<sup>26</sup> L. Anolli, *La mente multiculturale* (Laterza, 2006).

### III.1.a. Spazio e tempo

I concetti di spazio e di tempo, per quanto possano sembrare universalmente ovvi, non lo sono affatto. Anche questi sono profondamente radicati nella cultura di ogni popolo e, dunque, esistono diversi modi di viverli ed interpretarli. Per quanto riguarda il tempo, ad esempio, in Italia è chiaro che la giornata inizia all'alba; per gli asiatici e gli africani, invece, la giornata inizia con la notte. Nella religione cristiana il tempo è rappresentato da una linea retta; nell'induismo e nel buddhismo, invece, il tempo è ciclico. In alcune culture – come quella italiana – è normale pensare al futuro come qualcosa che si trovi più avanti, poiché deve ancora venire, mentre il passato si trova indietro, dietro le spalle. Esiste una visione greca e latina – che ancora si conserva in alcune parti dell'Africa subsahariana – in cui è il futuro che si trova dietro alle spalle, in quanto ancora “nascosto” e non conoscibile, mentre il passato si trova davanti agli occhi poiché vissuto e dunque descrivibile. La diversa percezione del tempo incide ovviamente anche su quella di puntualità e ritardo: per un arabo, un brasiliano o un indiano la puntualità può essere un concetto piuttosto approssimativo, al contrario di ciò che succede, ad esempio, nei Paesi nordeuropei. Infine, da un punto di vista lavorativo, è possibile riprendere l'esempio del fraintendimento tra il manager inglese e quello egiziano (riportato nel paragrafo II.3.a.) per comprendere come anche la gestione del proprio tempo sia soggettiva: come accennato precedentemente, appunto, esistono culture più orientate all'obiettivo – che impiegano il proprio tempo per dedicarsi al raggiungimento di un particolare scopo – e culture orientate alla relazione – in cui nutrire le relazioni personali è al primo posto.

Per esemplificare questo argomento, Ghauri e Usunier<sup>27</sup> propongono dei detti tipici di alcuni Paesi:

- negli Stati Uniti si dice che “il tempo è denaro”;
- in Spagna “quelli che si affrettano arrivano prima alla tomba”;
- in Etiopia è più frequente sentir dire che “se aspetti abbastanza, anche l'uovo camminerà”.

---

<sup>27</sup> P. N. Ghauri e J. Usunier, *International Business Negotiations* (Palgrave Macmillan, 2003).

Queste espressioni, che racchiudono e rappresentano la mentalità dei popoli a cui appartengono, dimostrano come sia evidente che, per esempio, un americano tenda a gestire il proprio tempo in modo più “pragmatico” rispetto ad un etiope che predilige una visione più “paziente”.

Relativamente al concetto e alla gestione dello spazio, sempre rimanendo in ambito lavorativo aziendale, si potrebbe prendere come esempio una riunione d'affari, in cui le persone coinvolte si trovino nella stessa stanza, a condividere uno spazio. Abitualmente, in Italia, la persona più importante presente occupa un posto centrale al tavolo oppure siede a capotavola; al suo fianco ci sarà un assistente o collaboratore. La stessa cosa succede, ad esempio, in Russia, dove il capo è il primo ad entrare e a prendere la parola, ed è riverito da tutti. I russi, inoltre hanno l'abitudine di coinvolgere numerose persone durante le riunioni, nonostante siano poche quelle che prendono le vere decisioni.

A proposito di incontri d'affari, questi solitamente terminano con lo scambio dei bigliettini da visita, se le due parti non si conoscono. Anche in questo semplice gesto rientrano delle implicazioni culturali: ad esempio, in Italia è normale porgere il proprio bigliettino direttamente alla persona che si ha davanti; al contrario, i cinesi preferiscono poggiare il proprio bigliettino sul tavolo e lasciare che sia l'altra persona a prenderlo solo in seguito. Questa usanza è considerata una forma di rispetto nei confronti dell'interlocutore.

### **III.1.b. Le emozioni**

Nella prima parte di questo testo si è voluto sottolineare l'importanza della felicità e delle sue diverse declinazioni culturali, in quanto è questa che guida le scelte (anche d'acquisto) delle persone; dunque, un approfondimento è stato particolarmente rilevante ai fini di questo argomento. La felicità, però, non è l'unica ad essere soggetta alle differenze culturali. Anolli<sup>28</sup> afferma che sarebbe ingenuo pensare che i concetti

---

<sup>28</sup> L. Anolli, *La sfida della mente multiculturale* (Raffaello Cortina Editore, 2011).



di *libertà, giustizia, democrazia, amicizia, verità* abbiano lo stesso significato per popoli diversi. Inoltre,

Ogni cultura ha elaborato un proprio lessico emotivo, inteso come l'insieme dei termini dizionariali ed enciclopedici per comunicare le emozioni. [...] Ad esempio, il lessico emotivo della lingua inglese conta 2000 parole, quello dell'olandese 1500 per giungere al cinese di Taiwan che ne conta solo 750.<sup>29</sup>

Può capitare addirittura che alcune culture abbiano delle emozioni che altre non hanno (ed insieme alle emozioni varia anche il dizionario). In questa prospettiva, sempre Anolli rimarca l'esistenza di una differenza tra emozioni ipercognitivizzate ed emozioni ipocognitivizzate. Quando una data cultura tende ad ipercognitivizzare un'emozione, presenterà un repertorio di vocaboli ed espressioni linguistiche molto ampio e vario in riferimento all'emozione stessa; le emozioni ipocognitivizzate, al contrario, difficilmente avranno un corrispondente lessicale preciso.

Ad esempio, il tahitiano conta 46 termini distinti per il concetto di collera (quando in italiano ve ne sono circa una decina). Però nel tahitiano non vi sono termini per indicare la tristezza, dunque, in quelle occasioni si usano termini legati al sentirsi malati, affaticati, addirittura posseduti da uno spirito maligno. In Cina, un'emozione ipercognitivizzata è invece la vergogna: che ha un repertorio di circa una decina di termini; al contrario, l'ansia è ipocognitivizzata (non vi è un preciso corrispondente lessicale per questo termine).<sup>30</sup>

### **III.1.c. I numeri**

Anche nei sistemi di numerazione è possibile trovare delle differenze linguistiche. In italiano, come anche in inglese o in spagnolo, c'è un solo modo per contare le cose, mentre il giapponese e il trukese (lingua parlata nella Micronesia)

---

<sup>29</sup> L. Anolli (2009, pp. 5, 100-101).

<sup>30</sup> Fabio Caon e Sveva Battaglia, *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).

hanno sistemi diversi di conteggio in base all'apparenza fisica degli elementi (le persone e gli oggetti si contano con termini diversi). Un'ulteriore differenza si trova nel sistema di numerazione usato in India, Pakistan, Bangladesh, Sri Lanka e Myanmar, che si basa sul raggruppamento a due cifre decimali anziché tre. Si utilizzano il *lakh* e il *crore*, la cui comprensione non è sempre immediata per un occidentale:

- 1 *lakh*: 1,00,000.00 → in Italia: 100.000,00

- 10 *lakhs*: 10,00,000.00 → in Italia: 1.000.000,00

- 1 *crore*: 1,00,00,000.00 → in Italia: 10.000.000,00<sup>31</sup>

Il testo di Caon e Battaglia riporta l'esempio di un episodio, risalente a qualche anno fa, in cui il direttore del Ministro degli esteri in India, in occasione di una conferenza di Confindustria, presentò a degli imprenditori italiani la situazione economica del suo Paese, tutto corredato di cifre in *lakhs* e dunque comunicativamente poco efficaci per gli imprenditori italiani.

Tutti gli esempi citati servono ad evidenziare come tanti aspetti della realtà che entrano in gioco nella vita quotidiana non sono così scontatamente universali come si potrebbe pensare. Alcuni di questi non sono necessariamente legati alle parole, e dunque alla lingua, poiché la cultura affonda le sue radici anche nell'inconscio umano.

### **III.1.d. Cultura e comunicazione**

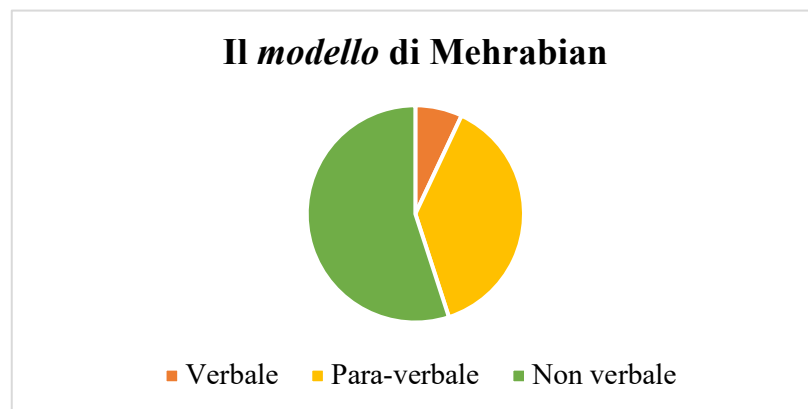
L'espressione "comunicazione interculturale" è stata coniata da Edward T. Hall, studioso che si è dedicato all'analisi delle culture appartenenti alle popolazioni che ha incrociato durante il suo percorso di vita, in particolare durante la sua carriera nell'esercito. In particolare, Hall determina il nesso fondamentale tra comunicazione e cultura, tanto da concludere la sua celebre opera *The Silent Language* con l'espressione "la cultura è comunicazione e la comunicazione è cultura". La comunicazione, come affermato da Hall, è alla base di tutto; essa è costituita da un'ampia parte che supera quanto trasmesso dalle parole e spesso avviene al di fuori

---

<sup>31</sup> Un'altra differenza di può notare nell'utilizzo di virgole e punti.

della sfera consapevole dell'essere umano. Non sfugge la vicinanza alla rappresentazione della cultura come un iceberg (riportata al paragrafo III.1.): ricorre, infatti, l'esistenza di alcuni aspetti più "superficiali" ed evidenti, ed altri più "nascosti" ed inconsapevoli.

È interessante, a questo punto, approfondire lo studio dello psicologo Albert Mehrabian, citato già nell'Introduzione di questo testo. Come riportato nel libro *Conoscere la linguistica* (Dino Audino, 2019) di Claudia Masia, Mehrabian condusse, nel 1971, una serie di esperimenti nel contesto psicologico del *double bind*, ossia una condizione comunicativa in cui il mittente del messaggio si pone nei confronti del suo interlocutore con una doppia valenza. Vale a dire, ad esempio, usando parole ed espressioni positive (come "ti voglio bene", "sono felice", "abbracciami") accompagnate da messaggi del corpo negativi (un'espressione del viso arrabbiata, triste o un irrigidimento della postura). Di fronte ad una situazione di questo genere, nell'interlocutore si genera un senso di confusione e angoscia poiché non sa se reagire in funzione del messaggio verbale o di quello non verbale. Gli esperimenti di Mehrabian hanno dimostrato che l'aspetto non verbale ha una forza maggiore ed incide sulla comunicazione più delle parole. Da questo studio deriva il suo celebre *modello 7-38-55*<sup>32</sup>: i numeri indicano la percentuale di forza di ciascuna dimensione comunicativa. Tutti gli elementi non verbali (gestualità, mimica facciale, prossemica, ecc.) hanno una forza del 55% sul messaggio; gli aspetti paraverbali (tono, ritmo, intensità e volume della voce) incidono del 38%; infine, gli elementi verbali (parole) influiscono solo del 7% sul messaggio comunicativo.



<sup>32</sup> A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Wadsworth Publishing Company, 1971).

È importante ribadire che questa analisi non vuole togliere valore e importanza alle parole, poiché queste costituiscono la base dei rapporti sociali e sono fondamentali perché l'uomo trovi il suo equilibrio all'interno della società. Ciò che si intende dimostrare è che esiste una vasta componente della comunicazione che esula dalla coscienza umana, in quanto procede da stimoli scaturiti dall'inconscio: qui, insieme all'istinto che genera i comportamenti non verbali, si trovano le radici culturali più profonde dell'individuo, che emergono soprattutto nei momenti di confronto con culture diverse.

### **III.2. Subcultura aziendale**

Si parla di cultura e subcultura aziendale in riferimento al sistema interno ad un'azienda che influisce sulla condotta dei propri membri; ciascuna azienda, a prescindere dalla sua grandezza, presenta un insieme di regole, conoscenze e significati che creano una percezione condivisa tra i suoi componenti, determinando anche le norme implicite ed esplicite per il loro comportamento. Il valore normativo proprio della cultura è essenziale poiché definisce ciò che è culturalmente appropriato, giusto, efficace, ecc. Ne consegue che ad ogni ambiente corrispondono determinate regole, che la cultura contribuisce a definire: perciò, è possibile che tutto ciò che in un Paese è sempre stato considerato corretto, pertinente, adeguato, ecc. non lo sia in un altro Paese con un'altra cultura. Questo spesso contribuisce a generare fraintendimenti ed incomprensioni.

#### **III.2.a. Verbale, paraverbale e non verbale in azienda**

Alla luce di quanto descritto nel paragrafo III.1.d., è utile analizzare quali siano gli aspetti verbali, paraverbali e non verbali che caratterizzano l'ambito lavorativo aziendale.

Dal punto di vista verbale, in una realtà aziendale, la comunicazione avviene spesso tramite e-mail; dunque il valore delle parole utilizzate va preso adeguatamente in considerazione, soprattutto perché il testo di una e-mail non trasmette solo dati, ma

anche valori più sottili – ma ugualmente fondamentali – come la cortesia, il rispetto, la sicurezza, ecc. L'importanza di questi valori dipende fortemente dalla cultura di riferimento, perciò è importante conoscere le aspettative linguistico-comunicative del proprio interlocutore.

Il primo aspetto a cui prestare attenzione nella costruzione del messaggio è proprio la struttura del testo: come riportato da Caon e Battaglia, nei paesi anglosassoni si tende a preferire uno stile diretto, lineare, che privilegia connessioni logiche e sequenziali ed in cui a certe premesse seguono determinate conclusioni. Nelle lingue neolatine, invece, è frequente la subordinazione: la frase principale viene spezzata per aggiungere argomentazioni, dando vita ad una struttura più sofisticata ma anche più complessa. Nelle culture asiatiche, infine, si predilige una struttura del testo circolare, in cui il fulcro del messaggio viene raggiunto solo dopo una serie di dettagli, commenti e digressioni. A questo punto, non sarà difficile immaginare il motivo per cui per un inglese la costruzione di un messaggio di un italiano può risultare non chiara, o ancor di più quella di un orientale; al contrario, per un italiano, il testo di un inglese può apparire un po' troppo semplicistico.

Un'altra questione particolarmente importante riguarda l'uso degli appellativi. In Italia e nei paesi di area balcanica si tende ad accentuare i titoli e gli appellativi, mentre nelle culture anglosassoni e scandinave questi vengono sfumati. Per un inglese, ad esempio, risulta opportuno far precedere il cognome (e non il nome) dell'interlocutore dal titolo Mr, Ms o Mrs; per quanto riguarda i titoli professionali, invece, gli unici riconosciuti sono Dr. per la professione medica e Prof. per quella di docenza universitaria. In India, invece, è bene aggiungere sempre un appellativo al nome della persona a cui si fa riferimento, sia che questo definisca il suo ruolo sociale sia che indichi il ruolo più personale che ha nei confronti del mittente. Anche in riferimento all'uso del nome o del cognome si possono notare differenze importanti tra le culture: negli Stati Uniti, ad esempio, passare dall'uso del cognome a quello del nome equivale al passaggio ad una relazione più informale, come quando in Italia si passa dal *lei* di cortesia al *tu*. In alcuni paesi orientali, invece, chiamare per nome una

persona è considerata una questione molto più intima e, dunque, inappropriata nei luoghi di lavoro.

Un ultimo aspetto rilevante nell'ambito verbale riguarda i possibili argomenti culturalmente considerati come tabù. Sebbene, al momento di parlare una lingua straniera, si faccia generalmente molta più attenzione alla grammatica, – come accennato in precedenza – in realtà, fare riferimento ad un argomento inappropriato nella cultura di riferimento può essere molto più grave rispetto ad un banale errore grammaticale. Per fare un esempio, in Cina, un tema ritenuto decisamente inopportuno è quello dell'inquinamento, in quanto questo rappresenta un grande problema sociale, nonché motivo di imbarazzo per i cittadini, se non affrontato nelle sedi opportune.

Gli aspetti paraverbali, come visto in precedenza, riguardano il tono e il volume della voce: da questi può dipendere l'interpretazione del contenuto del messaggio. Vi sono, anche qui, delle implicazioni culturali: l'italiano, ad esempio, è una lingua fortemente vocalica, quindi considerata particolarmente “rumorosa”, ad esempio, dagli orientali che invece prediligono un tono più controllato. Per loro, un tono della voce più basso è considerato perfino una dimostrazione di rispetto verso l'interlocutore. Quando si comunica attraverso messaggi scritti, interpretare il tono della voce risulta molto più difficile; per questo motivo, è stato introdotto l'uso delle emoticons. Anche queste, tuttavia, hanno una valenza culturalmente variabile, sia dal punto di vista del loro utilizzo, sia del significato.

La comunicazione non verbale può essere ulteriormente articolata in tre codici: la cinesica, la prossemica e l'oggettemica. La cinesica riguarda le espressioni, le posture e i movimenti del corpo: in riferimento alle prime, nelle aree mediterranee, è piuttosto normale e accettabile mostrare apertamente le proprie emozioni attraverso l'espressività; al contrario, nel Nord Europa, le emozioni sono piuttosto controllate, mentre in Oriente è perfino raro mostrarle liberamente. Anche i gesti del corpo possono celare significati differenti in un'ottica interculturale: per un occidentale, può sembrare quasi strano il fatto che in molti paesi orientali salutarsi con una stretta di mano è piuttosto inusuale, così come in alcuni paesi arabi accavallare le gambe mostrando la

suola delle scarpe è considerato estremamente irrispettoso. Diverso è anche il significato del contatto visivo: in Europa, guardare negli occhi il proprio interlocutore è considerato un segno di attenzione e rispetto, mentre distogliere lo sguardo può essere interpretato come segnale di noia o disagio. Al contrario, in Estremo Oriente e nei paesi arabi, guardare negli occhi è un segno di sfida. Infine, in alcune aree tra Pakistan, India e Afghanistan, l'occhiolino – che in Italia ha una connotazione di complicità – può essere considerato perfino un insulto.

La prossemica analizza la distanza fisica interpersonale che ogni individuo mantiene rispetto agli altri; questa può variare a seconda della relazione con le persone che si hanno intorno, del proprio stato emotivo, del contesto e del background culturale. Nei Paesi mediterranei, ad esempio, la distanza interpersonale è piuttosto ridotta ed è abbastanza frequente toccare l'interlocutore durante una conversazione. Nei Paesi del Nord Europa la distanza tra gli individui raddoppia. Invece, in alcuni paesi molto popolosi, come il Giappone, ci si può trovare in situazioni che non permettono di mantenere una distanza minima, come una metropolitana particolarmente affollata: qui, i giapponesi sono addirittura abituati ad addormentarsi poggiati l'uno sulla spalla dell'altro.

L'ultima dimensione del non verbale da analizzare è l'oggettemica, che riguarda i significati veicolati dagli oggetti e dall'abbigliamento: questi spesso comunicano messaggi circa, ad esempio, la provenienza o la classe sociale dell'individuo. In merito agli oggetti, si parla di status symbol per quelli che fungono da strumenti di affermazione sociale. In alcune culture è consueta e accettata l'ostentazione della ricchezza tramite oggetti quali orologi o automobili. In Giappone, come riportato da Caon e Battaglia, possedere un'auto di grandi dimensioni è considerato segno di ricchezza. Rientra in questa analisi anche lo scambio dei regali: è bene sapere, infatti, che ogni cultura ha delle regole non scritte anche a questo riguardo. In Cina, ad esempio, è sconsigliato regalare orologi, scarpe e ombrelli, in quanto la pronuncia di queste parole in cinese è troppo simile a quella di parole come "sventura" o "separare"; sono più apprezzati i regali fatti a mano o gli oggetti che hanno una storia, oppure i portafortuna. Anche nel donare dei fiori bisogna fare

attenzione: in Italia non si regalano i crisantemi, mentre in Inghilterra risulta sgradevole regalare un mazzo di fiori bianchi e rossi. Infine, anche le modalità di accettazione del dono hanno dei protocolli culturali precisi: in Turchia, ad esempio, è consuetudine rifiutare la prima offerta ma accettare la seconda. Per quel che riguarda l'abbigliamento, la cultura incide sul concetto di adeguatezza ed eleganza. In Italia, ad esempio, un abito maschile è ritenuto formale quando composto da giacca, pantaloni e cravatta; negli Stati Uniti, invece, è sufficiente la cravatta per dare un'idea di formalità. Sempre negli Stati Uniti, sul posto di lavoro è bene indossare abiti dalle tinte scure; per gli studenti, è comune indossare capi di abbigliamento che rimandino all'università frequentata.

Da quando descritto finora, si evince che nell'ambito del business interculturale è importante curare la propria strategia comunicativa da tutti i punti di vista. Molti elementi culturalmente significativi emergono talvolta inconsciamente, perciò non bisogna dare nulla per scontato.

### **III.2.b. Analisi di Hofstede**

Volendo approfondire le differenze esistenti tra gli ambienti lavorativi dal punto di vista culturale, è interessante conoscere l'analisi condotta da Geert Hofstede. Lo studioso (la cui definizione di cultura come "software della mente" è stata già riportata al paragrafo III.1.) ha esaminato gli aspetti valoriali delle diverse culture con particolare riferimento all'ambito delle organizzazioni. La sua ricerca<sup>33</sup>, condotta in 50 Paesi in un periodo di tempo tra gli anni Ottanta e il 2002, ha rivelato l'esistenza di 5 dimensioni da analizzare:

- distanza di potere;
- collettivismo – individualismo;
- femminilità – mascolinità;
- avversione per l'incertezza;
- orientamento a breve termine – orientamento a lungo termine.

---

<sup>33</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (SAGE Publications, Inc, 1980).



In riferimento al primo punto, secondo Hofstede esistono delle culture ad “alta distanza di potere” e culture a “bassa distanza di potere”: nelle prime, gli ambienti lavorativi sono caratterizzati da strutture altamente centralizzate e gerarchiche, con una forte differenza di status e retribuzione tra i loro estremi; nelle seconde, al contrario, il rapporto autorità/subordinato è più flessibile, i sottoposti possono entrare in comunicazione e collaborazione diretta con i propri superiori e le differenze di salario e trattamento tra gli estremi sono minori. Società ad alta distanza di potere sono, ad esempio, quella russa e quella cinese, mentre tra quelle a bassa distanza di potere vi sono quella svedese, danese e norvegese. L’Italia si trova a circa metà delle “classifica”.

In secondo luogo, vi è la dicotomia collettivismo/individualismo. Nelle società individualiste, i legami tra le persone sono deboli poiché ognuno pensa per sé e per la sua famiglia; nell’ambito lavorativo, si dà molto peso al tempo libero, alla possibilità di sviluppare un approccio personale e ad avere sempre nuove sfide. Inoltre, sono ambienti in cui l’obiettivo prevale sulle relazioni personali. Le culture collettiviste, invece, constano di individui decisamente integrati in gruppi forti di cui fanno parte per tutta la vita; le relazioni personali sono più importanti degli obiettivi lavorativi e si tende a prediligere il successo di gruppo. Gli Stati Uniti sono, secondo Hofstede, la società più individualista di tutte; quella più collettivista, invece, è la società cinese. Anche l’Italia è un Paese fortemente individualista.

La prossima dimensione analizzata è quella che riguarda la differenza tra società “femminili” e società “mascoline”. Queste ultime (di cui fanno parte, ad esempio, Giappone, Ungheria ed Austria) sono più orientate al guadagno, al successo nella carriera e alla sfida; i modelli di management sono decisi e aggressivi e il denaro prevale sul resto. Inoltre, in queste culture, fare carriera è praticamente un obbligo per gli uomini, mentre rimane un optional per le donne. Le società “femminili” (come Svezia e Norvegia) danno maggiore peso alla cooperazione, al giusto equilibrio nell’ambiente di lavoro e alla stabilità nel tempo; i conflitti si risolvono tramite compromessi e il tempo libero è preferibile al denaro. La carriera, infine, è un’opportunità accessibile sia alle donne che agli uomini.

L'“avversione per l'incertezza” fa riferimento alla tendenza culturale a necessitare di norme e leggi per ordinare ogni ambito della vita. Questo nasce da un bisogno emotivo poiché, nelle società ad alto indice di avversione, i membri sono abituati fin da piccoli a vivere in ambienti strutturati. In ambito lavorativo, si traduce nella produzione di molte regole (formali e informali) volte a regolamentare diritti e doveri, parallelamente all'intero processo lavorativo. Grecia e Portogallo – così come anche l'Italia – hanno un indice elevato; in Norvegia e Svezia, invece, è molto basso.

L'ultima questione riguarda l'orientamento a lungo termine o a breve termine. Nelle società in cui prevale un orientamento a lungo termine, si incoraggiano aspetti come la perseveranza e la parsimonia, orientati a ricompense future. Nel business, i valori più rilevanti sono l'adattabilità, l'onestà e l'autodisciplina, e si dà maggiore importanza ai profitti a lungo termine. Cina, Giappone, Taiwan e Corea del Sud hanno questo tipo di mentalità. Nelle società con orientamento a breve termine, nel lavoro, si prediligono la libertà, i diritti e i traguardi; sono più importanti la meritocrazia e i profitti immediati. Più in generale, vi è un attaccamento al passato e al presente e si incoraggia il rispetto per la tradizione, la soddisfazione degli obblighi sociali e il concetto di “salvare la faccia”. Il Pakistan, ad esempio, fa parte di questa categoria. L'Italia si staglia più o meno a metà.

L'analisi di tutte queste realtà è utile per capire quanti aspetti vadano presi in considerazione nella costruzione di un proprio approccio interculturale.

### **III.3. Competenze relazionali ed interculturali in azienda**

Nei precedenti paragrafi sono state analizzate le differenze esistenti tra gli ambiti lavorativi nelle varie culture, e il modo in cui queste differenze influenzano le abitudini e le preferenze professionali. È importante, a questo punto, capire quali siano le effettive competenze richieste in ambito aziendale, necessarie per lo sviluppo di un corretto approccio relazionale (anche interculturale).

### III.3.a. Soft skills

In ambito lavorativo, per essere definiti competenti bisogna possedere una combinazione di conoscenze e capacità, ma anche di caratteristiche personali: un candidato deve sviluppare una serie di *hard skills* (competenze tecniche per un'occupazione specifica) e *soft skills* (competenze trasversali che caratterizzano il soggetto rendendolo flessibile e adatto ad un mercato del lavoro in rapida evoluzione).

Il libro di Caon e Battaglia cita lo studio condotto dallo Stanford Research Institute e dalla Carnegie Mellon Foundation: è stato chiesto a 500 CEO di grandi aziende quali fossero le capacità fondamentali per una carriera di successo. Solo il 25% di loro ha menzionato le capacità tecniche, mentre il restante 75% ha considerato cruciali le *soft skills*.

Non esiste un elenco preciso ed universalmente condiviso delle *soft skills*. Tuttavia, prendendo in considerazione le liste stilate da AlmaLaurea, Manpower e dal documento europeo *Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level*, è possibile identificare alcune competenze che sono considerate tra le principali per soddisfare le esigenze del complesso mondo del lavoro attuale:

- capacità di comunicare in modo efficace;
- team work, collaborazione, cooperazione;
- comprensione interpersonale, empatia;
- leadership;

Altre competenze importanti comprendono *adattabilità, gestione dei conflitti, resistenza allo stress*.

È semplice comprendere come le capacità relazionali siano alla base di quelle appena elencate, e come la comunicazione interculturale giochi un ruolo fondamentale nel caso in cui il gruppo di lavoro faccia parte di un'azienda o organizzazione di respiro internazionale. Vale la pena approfondire le ultime tre citate: adattabilità, gestione dei conflitti e resistenza allo stress.

Un'indagine del Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte del 2015 (basata sui dati raccolti in sei Paesi europei) descrive l'adattabilità come una delle *skills* più difficili da riscontrare nei candidati, con un indice di difficoltà del 53%. Eppure, essere flessibili è fondamentale poiché il mondo del lavoro si evolve rapidamente e le *hard skills* sono a continuo rischio di obsolescenza. Dal punto di vista interculturale, si deve pensare alla possibilità di lavorare con persone nuove con consuetudini diverse, in ambienti nuovi che richiedono una certa elasticità: questo può riguardare il caso in cui ci si rapporti con un cliente straniero, oppure in cui si accoglia un nuovo membro dall'estero all'interno del proprio gruppo, ma ancor di più nel caso in cui ci si ritrovi a lavorare in un altro Paese.

La gestione dei conflitti e la resistenza allo stress possono considerarsi strettamente collegate tra loro; la prima è la capacità con il più alto indice di difficoltà di reperimento tra tutte le *skills*, con una percentuale di difficoltà del 60%. In un'ottica interculturale, diventa un'abilità ancora più difficile da sviluppare in quanto anche gli stili di conflitto divergono di Paese in Paese. Caon e Battaglia citano il modello sugli stili di conflitto proposto da Hammer<sup>34</sup>, che ne individua quattro: *discussion* (stile comunicativo diretto ma emozioni controllate; tipico dei Paesi del Nord Europa); *engagement* (confronto diretto ed alto coinvolgimento emotivo; presente nei Paesi dell'Europa meridionale); *accomodation* (approccio indiretto e linguaggio ambiguo, con emotività contenuta; rintracciabile nelle culture orientali, come quella giapponese e thailandese); *dynamic* (stile comunicativo indiretto ma alta espressività emotiva; caratteristico dei Paesi del Medio Oriente). Questa proposta risulta particolarmente funzionale rispetto all'importanza delle competenze relazionali interculturali, in quanto prende in considerazione, insieme allo stile comunicativo, l'emotività, fattore che inevitabilmente influenza il modo di comunicare tra le persone. Nel paragrafo III.1.d. è stata abbondantemente approfondita l'influenza culturale sulle emozioni; si evince, pertanto, che avere consapevolezza dell'esistenza di differenti modi di esprimere le proprie emozioni, essere in grado di controllarle e di comunicarle nel

---

<sup>34</sup> M. Hammer, The Intercultural Conflict Style Inventories: A conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches (International Journal of Intercultural Relations, 2005)

modo più efficace è fondamentale al fine di instaurare un dialogo aperto alla comprensione dell'altro, senza stereotipi o pregiudizi. Questo può naturalmente favorire il disinnescamento di tensioni e criticità tra i gruppi multiculturali in ambito lavorativo, facilitando la collaborazione e migliorando la performance.

Caon e Battaglia riportano, infine, il parere di Hoessler<sup>35</sup> secondo cui i team multiculturali possono, tutto sommato, considerarsi un investimento: se, da una parte, è vero che richiedono maggiore tempo e sforzo in termini di coordinamento e coesione (con una maggiore probabilità di nascita di fraintendimenti), è altrettanto vero che rappresentano una preziosa risorsa relativamente alla creatività. Infatti, avendo a disposizione un ventaglio più ampio di prospettive e punti di vista, di esperienze personali e professionali, di idee e opinioni, è più facile raggiungere il successo.

### **III.3.b. Tecniche di comunicazione interculturale**

Il testo di Caon e Battaglia riporta un modello di competenza comunicativa interculturale, il modello Balboni-Caon, che precisa la necessità di legare insieme abilità linguistiche e abilità relazionali al fine di sviluppare una competenza comunicativa interculturale. Le abilità relazionali sono ulteriormente approfondite in un'ottica interculturale e suddivise in sei punti:

#### *1. Saper osservare (decentrarsi e straniarsi)*

Quando due persone si incontrano, è naturale che ognuna porti con sé un bagaglio di esperienze pregresse, idee, valori, ecc.; se si tratta di un incontro tra persone con background culturale diverso, si aggiungono anche dei “filtri” culturali (stereotipi, pregiudizi) che possono condizionare la comunicazione. Sapere osservare, con lo scopo di ridurre il rischio di compromettere la comunicazione, significa sviluppare le capacità di *decentramento* e di *straniamento*. Decentrarsi vuol dire distaccarsi dai propri ruoli e comportamenti abituali, interpretando la comunicazione da una posizione esterna, differente dalla propria e da quella dell'interlocutore; lo

---

<sup>35</sup> Riportato in Fabio Caon e Sveva Battaglia, *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).

straniamento prevede anche un distacco emotivo dalla situazione, in modo che emozioni e pensieri non condizionino il dialogo.

## *2. Saper relativizzare*

Questo punto parte dal presupposto che ogni persona vede la realtà attraverso una lente personale – costituita dal proprio sistema di valori, abitudini e standard personali ma anche culturali. Un'efficace e rispettosa comprensione dell'altro, dunque, richiede la capacità di saper relativizzare, ossia avere consapevolezza della parzialità della propria visione della realtà.

## *3. Saper sospendere il giudizio*

La natura umana spinge a categorizzare il più rapidamente possibile gli accadimenti, al fine di ridurre il turbamento causato dall'incertezza ed essere pronti a reagire. Tuttavia, questa tendenza favorisce la nascita di pregiudizi che incidono negativamente sul rapporto con l'altro. Saper sospendere il giudizio significa, dunque, “mettere in pausa” il processo di categorizzazione per accogliere il nuovo senza preconcetti.

## *4. Saper ascoltare attivamente*

Ascoltare attivamente implica la capacità e la necessità di uscire dai concetti strettamente limitati alle dicotomie “torto-ragione”, “vero-falso”, ecc. con lo scopo di comprendere i comportamenti ed i ragionamenti del proprio interlocutore, che a volte possono risultare irragionevoli in base alla propria personale percezione.

## *5. Saper comprendere emotivamente (empatizzare ed exotopizzare)*

La comunicazione emotiva implica la capacità di decentrarsi attraverso l'empatia e l'exotopia. La prima è l'abilità di partecipare allo stato emotivo del proprio interlocutore, mentre la seconda può essere definita come la capacità di riconoscere sé stessi come diversi dagli altri. L'exotopia può considerarsi come una prima “tappa” dell'empatia, che le aggiunge un valore in più. Come descritto da Sclavi, e riportato da Caon e Battaglia, infatti:

Nell'empatia il ricercatore isola e decontestualizza alcuni tratti della esperienza dell'altro per comprenderla in base alla propria esperienza, quindi mantenendo valido il proprio contesto. Finge di mettersi nelle scarpe dell'altro, ma in realtà, all'ultimo momento, mette l'altro nelle proprie scarpe. Nell'exotopia invece la ricerca inizia quando il ricercatore, avendo cercato di mettersi nelle scarpe dell'altro, si accorge che non gli vanno bene. Ma per accorgersi bisogna “esporsi”.<sup>36</sup>

Il primo passo, in ogni caso, è riconoscere le proprie emozioni per gestirle ed utilizzare come strumento costruttivo.

#### 6. *Saper negoziare i significati*

La capacità di negoziare i significati è il punto d'arrivo a cui si giunge dopo aver compreso e accettato la relatività dei propri sistemi. Un significato, infatti, non può mai essere assolutamente univoco ed universale, perché varia a seconda delle sfumature che ogni persona gli attribuisce – in questo rientra anche l'influenza della cultura. Può spesso essere necessario, dunque, esplicitare quelle sfumature che, rimanendo sottintese, creano criticità comunicative (soprattutto in contesti multiculturali). A questo punto, non rimane che valutare se integrare il significato proposto dall'altro nel proprio sistema, oppure rifiutarlo.

In sintesi, il mondo attuale (anche quello del lavoro) è caratterizzato da una forte interconnessione tra culture diverse, perciò disporre delle competenze adatte a comunicare efficacemente con individui di culture diverse dalla propria è di estrema importanza per costruire relazioni professionali e non. Il primo passo verso questo obiettivo è riconoscere la parzialità dei propri valori (dettati dalla propria esperienza e dalla cultura di appartenenza) ed essere disposti ad accogliere quelli altrui. In tanti ambiti della vita (in particolare in quello aziendale) avere a disposizione prospettive e idee diverse, che favoriscono la creatività del gruppo, può portare a performance di eccellenza.

---

<sup>36</sup> Riportato in Fabio Caon e Sveva Battaglia, *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).

### **III.4. Il marketing in prospettiva interculturale**

Nel campo del marketing, lo sviluppo di una propria conoscenza delle differenze interculturali può aiutare ad individuare le strategie migliori da adottare e quelle che è meglio evitare. Bisogni, problemi e desideri variano significativamente da cultura a cultura (come approfondito nel paragrafo II.1.), perciò bisogna essere pronti e disposti a proporre soluzioni nuove e diverse. La lingua stessa è un fattore da studiare con attenzione, in quanto – soprattutto nel marketing – il proprio messaggio deve essere capace di suscitare emozioni e veicolare significati ben precisi.

La scelta del nome del proprio brand, del nome del prodotto (o del prodotto stesso) da commercializzare; la scelta delle campagne pubblicitarie più adatte con gli slogan più efficaci: tutto il *marketing mix* (prodotto, prezzo, punto vendita, promozione) deve essere studiato in un'ottica linguistica e culturale.

#### **III.4.a. I desideri**

Sebbene un accenno alla questione dei desideri umani sia stato fatto precedentemente, vale la pena rimarcare come questi possano essere profondamente differenti di società in società. La concezione della vita stessa e di come viverla può cambiare, poiché anche questa dipende dalle variabili culturali.

Da una parte, si pensi alle società materialistiche, che pongono l'accento sul successo economico, sul progresso tecnologico e scientifico e sulla ricerca del benessere materiale. Questa mentalità è diffusa perlopiù nei Paesi occidentali, come Stati Uniti, Germania, Regno Unito, ecc., ma anche in Cina, dove lo sviluppo economico ha fatto sì che il materialismo guadagnasse terreno. In queste società, il consumismo si traduce in un'elevata importanza data al possesso di oggetti di lusso, all'acquisto di beni di consumo e al desiderio di una vita confortevole fatta di piaceri materiali. In questo senso, l'industria del consumo di massa gioca un ruolo significativo, promuovendo costantemente nuovi prodotti, pubblicità e stili di vita basati sul consumo. L'obiettivo è quello di generare nuovi desideri e insoddisfazioni,



incoraggiando le persone a continuare la ricerca e l'acquisto di prodotti sempre nuovi. Le culture materialistiche, inoltre, sono spesso individualiste e promuovono una mentalità competitiva, in cui l'obiettivo principale è il successo personale misurato in termini di status sociale, carriera e ricchezza economica.

Dall'altra parte, esistono società che vivono in maniera diametralmente opposta e dove l'industria legata ai beni di consumo (soprattutto quelli di lusso) non avrebbe vita lunga. Tra le altre, si considerino le comunità buddhiste o induiste, che vivono a stretto contatto con la propria sfera spirituale.

In questo tipo di comunità, gli individui tendono a vivere in modo semplice, riducendo al minimo il possesso di beni, poiché questa semplicità è vista come un modo per ridurre la dipendenza dai desideri materiali e per concentrarsi sulla crescita spirituale. L'etica è un valore centrale: gli individui si aiutano a vicenda, condividendo risorse al fine di creare un senso di comunità e di diminuire l'individualismo e la competizione. I principi della compassione e della non violenza verso gli altri esseri viventi guidano le interazioni all'interno di queste società e il modo in cui le persone si relazionano con il mondo esterno. A questo proposito, l'accento è posto sull'importanza di vivere in armonia con la natura: perciò, molte comunità spirituali seguono una dieta vegetariana o vegana. Le abitazioni sono perlopiù minimaliste, spesso realizzate con materiali naturali e sostenibili, e prevedono spazi comuni per la meditazione e lo studio, nonché per le attività comunitarie. Anche l'abbigliamento è caratterizzato da uno stile semplice e modesto: l'attenzione è rivolta alla funzionalità e alla praticità degli abiti piuttosto che alla moda o all'estetica.

Sarà facile immaginare come le strategie di marketing discusse finora possano non essere efficaci se rivolte a questo tipo di comunità. Questo discorso, tuttavia, non è volto a sottolineare le differenze tra le società del mondo con lo scopo di creare divisione; l'obiettivo è piuttosto quello di fare luce su questioni che vengono quotidianamente date per scontate in modo da sviluppare un approccio comunicativo più consapevole nei confronti degli altri. Questo è ancora più importante se si prende in considerazione un mondo globalizzato ed interconnesso come quello attuale.

### III.4.b. Glocalizzazione

La *glocalizzazione*, nell'ambito del marketing, è una strategia nata come conseguenza della globalizzazione, fenomeno che ha dato modo alle aziende di espandersi più facilmente e rapidamente a livello internazionale. Se da una parte questo ha costituito un'opportunità di espansione e crescita economica, dall'altra ha evidenziato la necessità di riuscire a comunicare con persone diverse nel modo più efficace. La glocalizzazione consiste nel pensare globalmente, ma agire localmente. Un'azienda che segue questa strategia, infatti, nel momento in cui affronta il mercato globale, lo fa con la consapevolezza delle peculiarità culturali locali: di conseguenza, segue un processo di adattamento del *marketing mix* che mira ad individuare e soddisfare le esigenze del consumatore locale.

Un ottimo esempio di questa strategia, riportato nel libro di Caon e Battaglia, è quello di McDonald's: la famosa catena di fast-food, ormai diffusa in tutto il mondo, propone lo stesso servizio in ogni paese (pensare globalmente), ma adatta il menù in base alle preferenze locali (agire localmente). Infatti, se in Italia il menù per la colazione offre prodotti dolci, nel Regno Unito, ad esempio, la selezione è salata poiché questo impongono le abitudini locali.

Adattare il proprio *marketing mix* al mercato target è ormai più un obbligo che una scelta libera, se si aspira a conquistare un determinato mercato. La teoria contraria a quella dell'adattamento è quella della standardizzazione, che prevede lo stesso tipo di commercializzazione in tutti i Paesi, senza differenze. Ci sono alcuni casi in cui la standardizzazione può risultare vincente: ad esempio, quando il prodotto è indirizzato a turisti o persone che, magari per lavoro, viaggiano spesso. Questa fascia di consumatori apprezza di poter trovare lo stesso prodotto in più luoghi e, data la familiarità, sarà più propensa ad acquistarlo. Tuttavia, ci sono altrettante situazioni in cui la standardizzazione non è la strategia più vantaggiosa, in quanto il prodotto potrebbe semplicemente non soddisfare i requisiti dei clienti locali. Questo argomento è stato ampiamente dimostrato nel capitolo II.

Esiste un terzo scenario, quello del *country of origin effect*. L'espressione, citata da Caon e Battaglia, è stata utilizzata originariamente da Belfanti ed indica la "promessa" implicita collegata alla provenienza di un prodotto. Spesso, infatti, un bene "straniero", legato in qualche modo ad una cultura o origine differente, evoca dei valori precisi: ad esempio, un vino italiano o una auto tedesca possono suscitare un significato aggiunto di qualità. Nel caso dell'Italia, ad esempio, a partire dagli anni Ottanta il "Made in Italy" ha assunto il carattere di un vero e proprio marchio, diventando sinonimo di bello, buono e ben fatto. Per questo motivo, all'estero è spesso diffuso l'utilizzo di nomi che richiamano quelli italiani per fini commerciali.

In conclusione, un'azienda che mira alla conquista di un mercato estero in particolare, o del mercato globale in generale, deve saper sviluppare una strategia di marketing in prospettiva interculturale. In questo senso, è utile avvalersi di professionisti della comunicazione interculturale: la semplice traduzione, infatti, non è più sufficiente.

## Conclusione

La presente tesi è stata sviluppata intorno al concetto della comunicazione interculturale, volendo dimostrare come la cultura intervenga – consciamente o inconsciamente – in ogni momento della vita quotidiana dell'essere umano. Per cominciare, si è partiti dall'assunto per cui non si può non comunicare: la comunicazione, infatti, non si limita allo scambio di messaggi verbali. In una situazione di interazione tra due o più persone, tutto costituisce comunicazione; le parole rappresentano solo l'aspetto verbale, ma, come dimostrato nei capitoli precedenti, esistono aspetti non verbali e valoriali della comunicazione che sono altrettanto importanti.

La prima parte di questo testo è stata dedicata alla concezione della felicità poiché la cultura influisce anche sul modo di percepire e vivere le emozioni. Sebbene quello della felicità possa sembrare un sentimento con un significato universalmente condiviso da tutte le persone, non è così: si tratta, naturalmente, di un concetto così ampio e delicato che in realtà ogni persona ne ha una concezione diversa. Tuttavia, è possibile trovare dei punti in comune tra individui con lo stesso background culturale: per fare degli esempi legati alla realtà attuale, per un americano (che fa parte di una società individualista che dà molta importanza al successo e alla ricchezza materiale) la felicità può essere determinata da una vittoria lavorativa o dall'acquisto di un nuovo bene di lusso; al contrario, per un giapponese (che appartiene ad una società collettivista, dove le persone vivono a stretto contatto con la propria sfera spirituale) la felicità si coltiva mantenendo un comportamento etico e nel rispetto dell'ambiente circostante.

In ogni caso, lo studio etimologico della parola *felicità* nelle diverse lingue e culture (affrontato nel capitolo I) ha dimostrato che esiste un tratto comune a tutte le varianti del mondo: la condivisione. Ogni essere umano ha bisogno di condividere la propria esperienza di vita con gli altri per essere felice. Che sia per imparare qualcosa di nuovo, per confrontarsi, per scambiarsi idee o affetto: il primo elemento che permette di entrare in relazione con l'altro è proprio la comunicazione.

La comunicazione può risultare più insidiosa in contesti in cui i dialoganti sono di lingua e cultura diversa. La prima barriera che crea criticità in questi casi è sicuramente quella linguistica: spesso la soluzione è quella di ricorrere all'uso di una lingua franca condivisa. Tuttavia, questa soluzione non esclude la possibilità di commettere errori di natura interculturale. Volendo riprendere la definizione di cultura proposta da Hofstede, i “software mentali” delle persone rimangono gli stessi in qualsiasi contesto e determinano ciò che la persona stessa reputa giusto o sbagliato, appropriato o inappropriato, efficace o inefficace. Dunque, un argomento o comportamento considerato normale e ragionevole in una cultura, può essere interpretato come segno di maleducazione in un'altra.

Questi tipi di criticità possono capitare anche nell'ambito lavorativo, su più livelli: all'interno di un'azienda (ad esempio, nella comunicazione tra colleghi di una stessa organizzazione) o nei suoi rapporti con l'esterno (nella comunicazione con clienti, consumatori o altre organizzazioni).

In generale, è importante costruire un personale approccio relazionale (anche interculturale) per comunicare efficacemente. Nel paragrafo III.3.a. sono state elencate le competenze relazionali richieste nel mondo del lavoro, necessarie al fine di instaurare e mantenere delle relazioni comunicativamente valide all'interno di un'azienda. Si tratta di capacità che facilmente si legano alla sfera culturale, in quanto, come visto in precedenza, ogni tipo di ragionamento e comportamento (anche quelli più naturali e inconsci) è influenzato dalla cultura di appartenenza. In questo senso, persone di culture diverse avranno modi diversi di rapportarsi con i propri colleghi o con i propri superiori; modi diversi di negoziare con un cliente o di affrontare potenziali conflitti. Per questo motivo, essere consapevoli e rispettosi di tali differenze può risultare fruttuoso per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Entrando più nello specifico delle strategie utili a costruire rapporti interculturali, nel paragrafo III.3.b. sono riportati alcuni punti validi da prendere in considerazione in contesti multiculturali: *saper osservare (decentrarsi e straniarsi)*,

per affrontare l'interazione con un distacco rispetto alle proprie abitudini dettate dalla cultura; *saper relativizzare* la propria visione della realtà per comprendere meglio quella altrui; *saper sospendere il giudizio* aiuta a non formulare pregiudizi e stereotipi; *saper ascoltare attivamente* serve per cogliere ed accogliere realtà diverse dalla propria; *saper comprendere emotivamente (empatizzare ed exotopizzare)*, ossia riconoscere la diversità altrui, è il primo passo verso il riconoscimento della parzialità delle proprie emozioni; infine, *saper negoziare i significati* è fondamentale in funzione di quanto detto finora, ossia che il valore ed il significato di una parola o di un concetto non sono universali.

Si arriva finalmente alla comunicazione rivolta ai consumatori, dunque nel campo del marketing. Come ampiamente dimostrato nel capitolo II, commettere errori (linguistici, ma soprattutto culturali) nella scelta del *marketing mix* può comportare gravi conseguenze in termini economici e di reputazione del marchio. Uno slogan sbagliato può far sorridere o perfino risultare offensivo, così come un prodotto culturalmente poco interessante può risultare un investimento fallimentare in un determinato mercato.

Anche da questo punto di vista, dunque, è fondamentale prendere in considerazione le preferenze, gli standard e i valori delle varie culture, attraverso una strategia di *glocalizzazione*. La mentalità vincente è quella delle aziende che riescono a pensare globalmente, portando il proprio prodotto o servizio in diversi Paesi del mondo, ed allo stesso tempo ad agire localmente, adattandolo alle esigenze dei singoli mercati. Nel fare ciò, soprattutto al momento di sviluppare una campagna di promozione, bisogna ricordare che ogni elemento del proprio messaggio veicola un significato. Un esempio è il caso di Pepsi, che ha commesso l'errore di utilizzare il colore celeste nelle aree dell'Asia dove questo è collegato al lutto. Oltre ai colori, anche le immagini, i suoni e tanti altri elementi che vanno oltre la lingua in sé sono importanti da considerare per evitare malintesi interpretativi.

In conclusione, bisogna sempre ricordare (come affermato in più occasioni da Caon e Battaglia) di avere davanti delle persone e non delle culture. Le strategie e le

analisi riportate nella presente tesi possono aprire gli occhi riguardo alcuni aspetti da ripesare nella propria vita e possono costituire delle linee guida da cui far partire un personale approfondimento che porti ad una conoscenza ed un atteggiamento più consapevole rispetto alla varietà del mondo in cui viviamo. Tuttavia, ogni persona ha il proprio bagaglio di esperienze e di idee, che rimangono uniche al mondo.

## **ENGLISH SECTION**



# LINGUISTIC AND CULTURAL MEDIATION IN BUSINESS AND MARKETING

## Introduction

Behavior has no opposite. In other words, there is no such thing as nonbehavior or, to put it even more simply: one cannot *not* behave. Now, if it is accepted that all behavior in an interactional situation has message value, i.e., is communication, it follows that no matter how one may try, one cannot *not* communicate. Activity or inactivity, words or silence all have message value: they influence others and these others, in turn, cannot *not* respond to these communications and are thus themselves communicating.<sup>37</sup>

One could start from these words of Watzlawick to talk about man's innate need to communicate. Communication is, in fact, the basis on which human relationships are built, and the immense range of meaning of this term will be the basis of this text.

**communication**, *noun*: the act or an instance of communicating; the imparting or exchange of information, ideas, or feelings.<sup>38</sup>

Communication, in fact, goes beyond the mere verbal delivery of a message: an *exchange [of] information* (as defined above) can also be done through images, sounds, colours and gestures. Many times, these "alternative" types of communication have greater force than words themselves. Suffice it to think of the 7-38-55 *model*<sup>39</sup>(which will be discussed in more detail later in this text) of the American psychologist Mehrabian: he demonstrated, following a number of experiments, how

---

<sup>37</sup> Paul Watzlawick et al., *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes* (1967 by W. W. Norton & Company, Inc.)

<sup>38</sup> Collins online dictionary - <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/communication>

<sup>39</sup> A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Wadsworth Publishing Company, 1971)

the non-verbal and paraverbal aspects of communication prevailed over the verbal ones. Based on his studies, he proved that non-verbal aspects (gestures, facial expressions, attitudes, etc.) account for more than half of the communication message. This is not intended to diminish the value of the power of words, but it certainly makes one realise how important it is to take care of every aspect of one's message.

Producing effective communicative messages may become more difficult in contexts where communicators come from different countries and, therefore, speak different languages and have different cultural backgrounds. Beyond mere linguistic challenges, strictly related to the verbal aspect of communication, difficulties may arise from intercultural points of view. Indeed, even if unconsciously, an individual's communicative and behavioural expectations are influenced by his or her culture, which also determines what is considered appropriate and what is not.

From this perspective, using a *lingua franca* may not be sufficient. A *lingua franca* refers to a language that people of different mother tongues use as a shared communication tool. This, however, does not remove the possibility of making intercultural mistakes, since the person's mentality remains linked to the cultural context in which he or she was raised.

Today, companies know how crucial it is to reach an international customer base in order to be competitive and succeed in conquering their target market. Gaining exposure has never been as easy as it is today: thanks to the tools at our disposal (social media, internet, television, etc.), it is possible to capture the attention of potential customers from all over the world more easily. It is essential, however, to know how to communicate with them. In addition to simple language varieties, it must be recognised that there are cultural, religious, political, etc. differences – sometimes deep – that can affect the impact of one's message. Every population has a different sensitivity: a topic that may be successful in one country may be considered a taboo in another; therefore, studying the general background of a country and its population, while respecting the uniqueness of each, is the first step towards acquiring new customers. Hence it can be deduced that simple translation is no longer sufficient,

which is why we use the term 'mediation' in language and culture: a mediator knows and respects each of the aforementioned nuances and is able to help companies avoid ambiguities, embarrassments or linguistic blunders that could compromise the achievement of business goals.

From what has just been said, the need to implement a marketing plan that takes all of this into account emerges in business: we speak of “glocalization”, the strategy that identifies the characteristics and needs of consumers abroad in order to understand their purchasing behaviour and adapt a company’s marketing mix accordingly.

# I. CULTURES OF THE WORLD

As mentioned in the introduction, there is a profound difference between mere translation and mediation. Studying a foreign language, in fact, goes far beyond the acquisition of the ability to read, write and speak in that particular language; it represents an opportunity for personal enrichment, allowing one to learn to see the world from a different perspective, thanks to the interaction with new cultures and traditions.

There are as many as 208 countries in the world: it would be absurd to think that each of them has experienced history in the same way. Geographical, historical and religious characteristics have sculpted the heritages that distinguish each population and represent their identity. For these same reasons, it would be irrational to believe that cultures, sometimes so distant from each other, attribute the same effect or power to an expression, a concept or even a simple word. To understand this further, one could start from precisely that: a “simple” word.

## I.1. Happiness

To address this topic, I will refer to what Marco Balzano wrote in his book *Cosa c'entra la felicità? – Una parola e quattro storie* (Feltrinelli, 2022), in which the theme of happiness is developed from the etymology of the word itself. To do so, the author takes into consideration four different languages, and therefore, four different cultures: Greek, Latin, Hebrew and English. The author begins by describing happiness as the most subjective word in the vocabulary, of which everyone has a different idea. He starts from this assumption: subjectivity characterises the everyday life of all people, of all populations, of all countries. Starting from the delicate and complex feeling of happiness, which sculpts our needs and actions on a daily basis, it is possible to better understand the distinctive types of mentality of the various cultures of the world.

Greek civilisation offers one of the most ancient forms of happiness. Around the 6th century B.C. the lives of Greek people were guided by the *daimon*, the “demon”. The advent of Christianity forged in the modern mentality the image of the demon as an evil, tempting entity; in reality, demons had been part of Greek religiosity since much earlier and – as Hesiod said – they were powerful gods of the earth, protectors of mortal men<sup>40</sup>. Later on, with Socrates, the *daimon* approaches the moral sphere, coming to constitute a kind of precursor of what today is called “conscience”: if good (*eu*), *daimon* leads to self-realisation. So, we arrive at *eudaimonia* as a new conception of happiness. *Know thyself* is the mission to which Socrates dedicates his life: everyone has the duty to find their good demon, i.e., what they are realistically capable of, in order to understand who they want to be. One must, however, conduct a rational study to achieve an understanding of how they can use their energy and time for the benefit of themselves and of the collective good. This is not an easy task: even once one has identified their own *daimon*, its fulfilment occupies one’s entire existence and requires a constant commitment to studying and practicing. The prize this search gives access to, however, is happiness itself.

It would be incorrect, however, to imagine this happiness only as the final goal reached at the end of life’s journey; it is its entirety, made up of successes and failures, that makes a person happy because *eudaimonia* is a constantly burning desire that, by inducing humans to strive for continuous growth, gives meaning to their entire existence. Also, according to Socrates, in order to know oneself, comparison with others is necessary, because human beings need to measure ideas and abilities with their peers in order to grow. It is precisely here that a crucial change opens up from the political point of view: Greek people need the polis and to communicate with its inhabitants to achieve *eudaimonia*.

The Greeks, therefore, with the *eudaimonia*, gave value and importance to a feeling that must constitute the project of an entire life, that must be nurtured every day with the help of those close to us, and that drives us to achieve the best version of ourselves.

---

<sup>40</sup> Hesiod, Works and Days (700 BC).

For the Latin civilisation, happiness has to do with abundance and fortune: it is certain, in fact, that the former is the fruit of the latter. The difference with Greek fortune, however, is that the Latin *Fortuna* rewards the strong, those who deserve it. The ancient Romans, in fact, often called themselves *felices*, that is, “fortunate” because they were helped by the gods because they were virtuous. The goddess *Felicitas*, in Roman iconography, is depicted with a basket full of fruit and a cornucopia just below her prosperous bosom. This is because her name etymologically derives from the Latin verb *felo*, meaning at the same time “to breastfeed” and “to suckle the breast”: she represents the woman and her capacity to be the source of life and sustenance; but, at the same time, she also represents the creature generated and nursed. Both are equally entitled to the adjective *felix*. This means that when offering, two people are happy: the giver and the receiver.

From what has been said so far, it emerges that *Felicitas* is accessible to all: anyone can be happy because it is a natural act, requiring neither proper education nor special study. It is a matter of attitude, where those who are rich and possess abundance enjoy giving a part of it to their creature; abundance does not mean the availability of goods, but rather the fertility of life that generates a new existence and appreciates its growth. It emerges that, like the Greek *eudaimonía*, the Latin *Felicitas* is not a matter of a moment, of an unexpected happy event; it is a feeling of constant fullness, marked by sharing and caring for the other. The conclusion that follows is the importance of sharing. It is thanks to the relationship with others that people in the Latin world reach their state of *felix*, going beyond the finitude of their own selves to a state of fusion with their surroundings, which will allow them to experience a happiness that will accompany them throughout their lives.

With the Hebrew version of happiness, we approach the religious sphere. The etymology of the Hebrew word *ashrè* teaches that the individual, in order to be happy, must “proceed” along a path. The “path”, in biblical literature, is the metaphor indicating man’s existential journey. The adjective *ashrè*, in fact, can only be associated with people since it describes beatitude as an inner, psychological state,

which cannot refer to either an object or a concept. The idea of movement is already present in the Bible, with the continuous migration of the Jewish people; we often read the adjective “blessed” associated with expressions that refer to the road, verbs of motion, etc. More generally, *ashrè* encourages bodily movement – also dancing, singing, being together. An example of this is the tradition of the Chassidic congregation to gather in the streets of Israel and dance to the rhythm of music to celebrate God in company and joy. The Jewish mindset always places the thought of joy above all others; however, it can never be fully satisfied, as full happiness will only come when man is with God.

Under this new perspective, everything takes on a new meaning: earthly life is nothing but a transit to a more authentic one, at God’s side, where beatitude reigns; the purpose of existence will be to find the best way to serve God and the community of believers with whom one shares the same journey. This is the meaning of *ashrè*: to go on in any case and in any situation, even when pain seems to make it impossible, because great is the certainty of the happiness that will come. Pain, in fact, appears even precious because it revives the hope that God will give us assistance and salvation: it is the ideal condition in order to feel him closer. For this reason, in the Beatitudes, the poor are beatified, those who are aware of their own fragility and therefore abandon themselves to faith; on the contrary, the rich are warned because they are led to believe that their availability of goods can make them self-sufficient and that they have no need of others or of God. Hence the exhortation to divest oneself of one's possessions along the path of faith, since lack of resources drives man to find happiness in relationship with others and with God. Here, once again, the concept of happiness leads back to that of the importance of relationships with others. *Ashrè* shows that this feeling is not to be sought in solitude, but rather in sharing.

The word *happiness*, the English version of this emotion, has directly to do with chance. The root *happ*, in fact, is the same as the English verb *to happen*: a verb that can refer to anything, such as an event, a state of mind, a distress, etc. Therefore, it emerges that happiness is something that simply and inevitably happens, that depends on luck and that, in this light, closely resembles fate. However, we should not

think that *happiness* “happens” without a reason: it may have reasons that the efforts of human thought cannot grasp, but it would be arrogant to exclude an explanation from the start just because it is too difficult to understand.

A person can only intervene to wrest *happiness* from chance when it presents itself in the form of an “opportunity”. To explain this process, Balzano proposes the example of an apple: if an apple falls, it is because its ripeness has reached a sufficient point to detach itself from the branch, i.e., to fulfil itself and “happen”. The same applies to *happiness*. There is a moment in which it “happens” before the individual, who must intervene actively to seize the opportunity to transform it into the starting point of a journey towards a more intelligent and joyful condition; passivity before these events, on the contrary, condemns *happiness* to remain trapped in its moment.

Happiness thus invites humans to become aware of the fact that, no matter how much science and technology progress, they cannot have power over everything because their happiness remains somewhat linked to chance and its causes remain shrouded in mystery. This awareness is not intended to encourage a fatalistic and irresponsible attitude, but rather to relieve modern humanity of its sense of omnipotence given by the security of its means and possibilities through which it believes it has access to everything. This interpretation of happiness also rejects loneliness: it invites us to have trust in the world around us, which, once ready and mature, will offer the opportunity to be happy.

What has been said so far refers to what Marco Balzano wrote in his book *Cosa c'entra la felicità? – Una parola e quattro storie*. I, however, want to add one more perspective to those mentioned above: that of the Chinese world. The term “happiness” could be translated into Chinese in more than one way, but the one that will be mainly considered in this paragraph is 幸福 *xìng fú*. The term 幸福 *xìng fú* refers to a state of long-term happiness in one’s life that implies the presence of a loving family or spouse, or a general sense of well-being. This is in contrast to words such as 開心 / 开心 and 快樂 / 快乐, which refer to a fleeting state of happiness, or a relatively short-lived elevation of mood that occurs as a result of certain news, events, activities, etc.



Despite the profound differences that exist between the many cultures of the world, the way of perceiving this feeling is not so different. In the same way as *eudaimonía*, *felicitas*, *ashrè* and happiness, 幸福 *xing fú* also presupposes the need for a relationship with those around us, someone with whom we can share our life path. Moreover, it is always about lasting happiness, which is not made up of ephemeral moments of euphoria but rather of long-lasting well-being.

## **I.2. Conclusion**

At this point, the assumption of “one cannot *not* communicate” mentioned in the introduction takes on a new meaning: humans need to communicate because they need to establish relationships with others in order to grow and to be happy. As anticipated, relationships are currently facilitated by the advanced means of communication that technology provides; what computers lack, however, is the emotional sensitivity that characterises human beings. Computers may know all the languages of the world and support communication by merely providing the translation of a message, but the way in which this message is expressed can only be controlled by people: this is why the role of the linguistic mediator regains importance as technology evolves.

## II. DIFFICULTIES IN INTERCULTURAL MARKETING

It is no coincidence that the first chapter of this text addressed the concept of happiness. As emerged from the bibliography analysed above, this particular feeling, although maintaining some common traits, is different in the perception of the various cultures of the world. One thing remains clear for everyone: in everyday life, it is happiness that dictates many of the human being's choices. No one would act to bring suffering upon themselves, but rather to fulfil desires and pleasures or to satisfy their needs. This could be considered as the basic idea of marketing: listening to and understanding the needs and desires of consumers in order to satisfy them. In examining this topic, I will refer to the book *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022) by Fabio Caon and Sveva Battaglia.

### II.1. An intercultural view

The first step towards a good marketing campaign is understanding that people's needs and desires are extremely subjective, as they are continuously shaped by the evolution of society and are subject to the influence of culture. Following the studies of Abraham Maslow<sup>41</sup> regarding human needs, physiological needs are universally recognised as the most important, even though they may mean different things depending on the culture of reference. Other needs – such as social recognition, self-actualization and sense of belonging – have a variable weight; although they have a relevant value in the life of the human being in general, their importance may change from society to society.

What distinguishes needs from desires is that the latter are practically infinite, they significantly determine people's purchasing preferences and are closely linked to the personal and cultural sphere: as mentioned in Caon and Battaglia's book, Schlegelmich explains how culture is precisely the lens through which consumers

---

<sup>41</sup> A. Maslow, *Motivation and Personality* (Harper & Brothers, 1954).

ascribe symbolic meanings to products or brands and, through the purchase of such products or brands, communicate who they are and what they want to be. At this point, the need to develop a targeted and culturally-tailored strategy becomes almost an obligation in order to succeed in the international market in the right way. This adaptation must involve all aspects of the marketing mix: from the name of the product/service, to its packaging and even its advertising promotion. These are delicate choices that have a strong impact on a brand's chance of success or failure in a given market.

A particularly representative example of this type of strategy dates back to the mid-1900s, when the Frenchman Marcel Bich bought the rights to a pen invented by José Biró. The use of the inkwell was becoming less and less practical in the daily life of a fast-evolving society; Biró was able to exploit the need for change to produce the first version of the biros, which was, however, unsuccessful due to its rather rudimentary characteristics. It was Bich who brought about the decisive change that brought the invention to success by creating a simple, cheap and efficient pen: the one we all own and know today as the Bic. In fact, Bich's first strategic decision was to change his surname in order to avoid marketing internationally a product with phonetics too close to an English bad word.<sup>42</sup>

## **II.2. Intercultural blunders**

Alongside Bich's example of successful strategic marketing, it may also be useful to consider the times when companies have neglected some aspect of their intercultural approach, resulting in embarrassing or even offensive situations.

### **II.2.a. Aibiyng**

The first example worth reporting is that of Airbnb in its attempt to conquer the Chinese market. Airbnb was founded in 2007 as “an American San Francisco-based company operating an online marketplace for short- and long-term homestays

---

<sup>42</sup> <https://www.netquest.com/blog/en/blog/en/legendary-products-bic-cristal>

and experiences”<sup>43</sup>. The project was an immediate success and, from the United States, soon began to expand to other countries around the world. A few years later it also arrived in China, where the idea had great potential given the already wide-spread popularity of sharing services: from bicycles to power banks etc. Therefore, the concept of also sharing one’s home via the platform would have had no problem finding a positive response in the Chinese population, if it had not been for the poor localisation of the service. Initially, Airbnb’s site was only available in English, as was its customer service; it offered payment methods widely used in the West, but not at all in China.

The most “serious” mistake with the greatest media resonance, however, concerns its name. Over the years, Airbnb searched for strategies that could increase the use of the platform by Chinese customers: therefore, over time, it finally introduced its Chinese-language site and also chose to adapt its name in characters.

Thus, in 2017, 爱彼迎 (Àibǐyíng) was introduced. Made up of 爱 ài, 彼 bǐ and 迎 yíng, its overall meaning is “welcoming one another with love”. The idea was to maintain a phonetic similarity with the original name, using characters that also reflected the values of the project. Unexpectedly for the company, however, online comments from Chinese users did not take long to arrive and they were not positive. Although the new name may have sounded harmless, it concealed details that made local customers smile or, in some cases, become quite upset.



*Airbnb’s Chinese logo with its Chinese name.*

---

<sup>43</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb>

The first feature that catches the eye is the colour of the logo: the characteristic pink of the Airbnb icon, in the eyes of the Chinese public, leaves room for an “amorous” interpretation. This is mainly because in China this colour is also associated with the *Pink Light Districts*<sup>44</sup>, Chinese neighbourhoods known for the presence of brothels marked precisely by pink neon.

Another peculiarity that has not been properly taken into account is the fact that, in Chinese, the individual characters, when put together, “influence” each other; the selection of characters with their isolated meanings can often be misleading, as these can take on a new meaning according to their combination. Thus, the first character 爱 ài (“love”) already determines the meaning of the whole word, giving the expression “welcoming one another with love” a different nuance than the one originally intended. It does not help that the second character’s – 彼 bǐ – pronunciation closely resembles another Chinese word that indicates a particular part of the female body; the difference, in fact, lies only in the tone. Finally, 迎 yíng is phonetically similar to the Chinese word for “lust”. All these details, which slipped through during the choice of this name, resulted in the strategy having an entirely different outcome to the one imagined, giving local consumers the impression of a superficial cultural study.

## **II.2.b. Pepsi Cola**

The history of Pepsi, the famous company that produces one of the world’s best-selling soft drinks, is also interesting to analyse as it is unfortunately riddled with mistakes and poorly thought-through intercultural marketing choices, which have inevitably caused damage to the brand’s economy and reputation. There has always been a fierce competition between Pepsi and Coca-Cola, which try to prevail against each other in the global market. In the 1950s, Pepsi dominated the market in South-East Asia, but a big mistake cost it this supremacy. In fact, at that time, with the intention of updating its advertising strategies to attract new customers, Pepsi decided

---

<sup>44</sup> Tom Carter, *CHINA: Portrait of a People*, 2008.

to change the colour of its vending machines from the classic royal blue to light blue, wanting to recall the colour of ice and tempt people to buy the drink. However, further research would have revealed that, in Asia, light blue is associated with death and mourning.

Again, in 2004, Pepsi released an advertisement that was broadcast on Indian television at the time when a cricket tournament was being celebrated in the country: the commercial showed a child serving Pepsi to two very famous cricket players. This choice was not appreciated, as the feeling in the eyes of the Indian population was that it was intended to glorify child labour. India was doing a lot of activism against child exploitation, and although a Pepsi spokesperson stated that the commercial was based solely on children's enjoyment of cricket, the company was nevertheless forced to withdraw this commercial and it was even sued.

In conclusion, the company suffered several losses, both economic and reputational, that could have been avoided with more intercultural market research. Indeed, international consumers might perceive these blunders by companies as a lack of interest in their cultures.

### **II.2.c. Barbie**

Mattel is one of the most important industries in the world, which has become very popular in the toy industry by producing and distributing games, toys and video games - mostly for children. Its greatest success came from the creation of the famous doll we all know: Barbie. After its great triumph in the West, Mattel decided to expand its market also in China. Therefore, in 2009 it invested more than 30 million dollars to open the largest Barbie shop, in Shanghai: a six-storey building with the largest collection of Barbie dolls in the world and all the merchandising deriving from the brand, such as clothes – for little girls, but also for adult women, all designed by the Sex and the City designer Patricia Fields –, furniture and various gadgets; inside the shop there was also a catwalk and a fashion studio, and a bar that even served alcohol.

Ranging from children to adults' products, the shop offered everything; yet it was forced to close after just two years. The problem, once again, was the poor localisation of the products and of the shop, due to a number of details that Mattel had not taken into consideration. The first aspect that was overlooked was the fact that Barbie, as a symbol, was deeply spread and appreciated in the West, where she had become a role model; in China, on the other hand, she was barely known. Therefore, Chinese girls and women were not interested in buying the brand's entire product line, as in their eyes it was just a doll. Moreover, the items were particularly expensive: a pair of jeans could cost as much as \$150, a price considered excessive and unjustified.

Mattell's move to build a large shop in one building was both successful and unsuccessful at the same time. Many brands, when they have to approach the Chinese market for the first time, prefer to open small stores with a limited selection of products to "test the waters". However, this choice proves to be disrespectful to local customers, especially because the Chinese population is aware of what the market has to offer thanks to trips abroad or research on the web and expects to find the same products in new shops. On the other hand, it is generally preferable to open a shop inside a shopping centre; due to the smog and air pollution, which unfortunately characterise Chinese cities, people prefer to go to a single indoor destination, rather than strolling the streets outdoors, and have no intention of changing destination unless it is for something really special.

Indeed, the Chinese market is one of the most difficult for a Western company to conquer, due to the profound cultural differences. Therefore, a careful analysis of Chinese consumers' habits and preferences is essential to make a brand or product successful. This, of course, applies to any country in the world into which a company intends to expand; understanding and respect for the local culture must always come first.

#### **II.2.d. Difficulties in intercultural communication within a company**

The difficulties that arise from the interaction between different cultures in the

workplace are not only related to advertising and consumer relations. Even within a company itself, misunderstandings can arise due to the different habits of workers with different cultural backgrounds when they communicate with one another. As extensively discussed in the book *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022) by Fabio Caon and Sveva Battaglia, technology has particularly shortened the distance between people, making immediate communication possible even from one continent to another. Indeed, nowadays, technology acts as a means for a large part of business correspondence, which takes place via e-mail, video calls, etc. This can facilitate misunderstandings, as certain aspects of communication are inevitably excluded. To this must be added the fact that, as mentioned, business relationships do not work the same everywhere, so one must also pay attention to the intercultural aspects of one's message. To do this, one certainly needs to know the language of reference, but even more so the values, beliefs, and habits associated with it: in most cases, in fact, getting a subjunctive or the structure of a sentence wrong will not have catastrophic consequences; on the contrary, getting the register of respect wrong or ignoring a cultural taboo will be much more serious.

### **II.3. Conclusion**

Communication is a really powerful tool, so knowing how to communicate in the right way is vital in everyday life, but especially in business. Whether it concerns customer relations, relationships with colleagues or advertising campaigns aimed at consumers, effective and respectful communication always guarantees a balance and collaboration that can lead to success. From this point of view, culture plays a fundamental role as it directs and influences everyone's daily life. Every aspect of life, from the most basic needs of every human being to the challenges represented by international markets, is to a large extent conditioned by the cultural "filter"; this can sometimes be a tricky element of communication, but it is precisely what makes each culture special and unique.





### III. CORRECT INTERCULTURAL COMMUNICATION

The previous chapter was focused on the mistakes that companies can run into when dealing with international situations, whether internally (between partners or employees) or in their relations with the outside world (customers and consumers).

It is evident that culture plays a role of primary importance in relations between people, in all areas of life; from this point of view, the book *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022) by Fabio Caon and Sveva Battaglia (Marsilio Editori, 2022) offers some important examples, tips and strategies that can be useful in building one's own correct and respectful intercultural approach. In the following paragraphs, I will refer to the above-mentioned book to analyse the right behaviours to adopt in the workplace in multicultural contexts.

#### III.1. Definition of culture

To address this topic, it is necessary to start with the basics, first defining the concept of culture. Of course, the complexity of this term makes it impossible to find a single definition. As early as 1952, Kroeber and Kluckhohn came up with 160 definitions of the term “culture”, demonstrating that it is a concept that embraces so many aspects of reality that it cannot be encapsulated in a few words. According to the two experts, culture is an abstraction of behaviour made up of explicit and implicit patterns that represent the distinctive features of certain groups of people (their habits, traditions, beliefs and values).

Regarding the field of the sociology of organisations, particularly interesting is the idea of the Dutch psychologist and researcher Geert Hofstede, who describes culture as a “software of the mind”<sup>45</sup> that unites a group of people and distinguishes them from others. This software serves as a tool for interpreting reality and experiences.

---

<sup>45</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (McGraw-Hill, 1991).

Although there are many different solutions, it is possible to identify some common elements in all of them: one of these, which is particularly relevant, is the concept of culture as a set of values, thinking patterns, and attitudes that influence everyday life. These are considered part of the deeper – and also wider – dimension of culture. In Caon and Battaglia's text, a very interesting model for representing culture is proposed, that of an iceberg: there are, in fact, some more "superficial" aspects, such as the norms that regulate habits in clothing, food, fashions, etc., but also laws and languages. These are all elements that can be observed from the outside and are more easily recognised. The most important part, on the other hand, remains hidden and includes traditions, beliefs, religions and ideas such as family, time and space.

### **III.1.a. Time and space**

The concepts of space and time may seem universally obvious, but they are actually deeply rooted in the culture of each population and, therefore, there are different ways of experiencing and interpreting them.

As far as the concept and management of time is concerned, there are more goal-oriented cultures – in which time is used to devote oneself to achieving a particular goal – and relationship-oriented cultures – in which nurturing personal relationships comes first.

With regard to the concept and management of space, still considering the corporate work environment, we could take as an example a business meeting, in which the people involved are generally in the same room, sharing a space. Usually, in Italy, the most important person present occupies a central place at the table or sits at the head of the table; at his side will be an assistant or collaborator. The same thing happens, for example, in Russia, where the boss is the first to enter and to speak, and is revered by everyone. The Russians also have the habit of involving numerous people during meetings, although only a few make the real decisions.

### III.1.b. Emotions

In the first part of this text, the importance of happiness and its different cultural declinations was emphasised. Happiness, however, is not the only emotion that is subject to cultural differences. Anolli<sup>46</sup> states that it would be irrational to think that the concepts of freedom, justice, democracy, friendship, truth have the same meaning for different peoples because each culture has elaborated its own emotional lexicon. He gives the example of the English language, whose emotional lexicon counts 2000 words, while that of the Dutch 1500, to the Chinese of Taiwan, which only counts 750. It may even happen that some cultures have terms to describe emotions that others do not. In this perspective, Anolli also points out the existence of a difference between hypercognised and hypocognised emotions. When a given culture tends to hypercognitise an emotion, it will have a very wide and varied vocabulary in reference to that particular emotion; hypocognitised emotions, on the contrary, will be unlikely to have a precise lexical correspondent.

### III.1.c. Numbers

Linguistic differences can also be found in the numbering systems. In English, as well as in Italian or Spanish, there is only one way to count things, while Japanese and Trukese have different counting systems based on the physical appearance of the elements. A further difference is found in the numbering system used in India, Pakistan, Bangladesh, Sri Lanka and Myanmar, which is based on grouping to two decimal places instead of three. *Lakh* and *crore* are used, which are not always easy for a westerner to understand:

1 *lakh*: 1.00000.00 → in Europe: 100000.00

1 *crore*: 1,00,00000.00 → in Europe: 10,000,000.00

All the examples mentioned above are intended to highlight how many aspects of everyday life are not as universal as one might think. Some of these are not even

---

<sup>46</sup> L. Anolli, *La sfida della mente multiculturale* (Raffaello Cortina Editore, 2011).

directly related to words, and therefore language itself, as culture is also rooted in the human unconscious.

### **III.1.d. Culture and communication**

It would be interesting, at this point, to take a closer look at the study of psychologist Albert Mehrabian, already mentioned in the Introduction to this text. As reported in the book *Conoscere la linguistica* (Dino Audino, 2019) by Claudia Masia, Mehrabian conducted a series of experiments in 1971 in the psychological context of the double bind, i.e. a communicative condition in which the sender of the message poses towards his interlocutor with a double valence (for instance, using positive words and expressions accompanied by negative body messages). Faced with such a situation, a sense of confusion and distress is generated in the interlocutor because he does not know whether to react according to the verbal or non-verbal message. Mehrabian's experiments, however, showed that the non-verbal aspect has greater strength and affects communication more than words. Following this study, he formulated his famous *7-38-55 model*<sup>47</sup>: the numbers indicate the percentage strength of each communicative dimension. All non-verbal elements have a strength of 55% on the message; para-verbal aspects affect 38%; finally, verbal elements affect only 7% on the communicative message.

It is important to emphasise that this analysis is not intended to detract from the value and importance of words, as these represent the basis of social relations and are fundamental for the individual to find their harmony within society. What it is meant to demonstrate is that there is a vast component of communication that lies outside the human consciousness, as it proceeds from stimuli originating from the unconscious: here lie the individual's deepest cultural roots, which emerge especially in moments of confrontation with different cultures.

---

<sup>47</sup> A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Wadsworth Publishing Company, 1971).

### **III.2. Company subculture**

We speak of company culture and subculture with reference to the internal system of a company that influences the conduct of its members; each company, regardless of its size, has a set of rules, knowledge and meanings that create a shared perception among its members, also determining the implicit and explicit norms for their behaviour. Culture's own normative value is essential since it defines what is culturally appropriate, right, effective, etc. Consequently, each environment has its own rules, which culture helps to define; therefore, it is possible that what has always been considered correct, relevant, appropriate, etc. in one country may not be so in another country with a different culture. This often leads to misunderstandings and misinterpretations.

#### **III.2.a. Verbal, paraverbal and non-verbal aspects in a company**

At this point, it is useful to analyse which verbal, para-verbal and non-verbal aspects characterise the corporate working environment. From the verbal point of view, in a corporate environment, communication often takes place via e-mail; therefore, the value of the words used must be taken into account appropriately, especially since the text of an e-mail does not only convey data, but also more subtle – but equally fundamental – values such as courtesy, respect, confidence, etc. The importance of these values strongly depends on the culture of reference, so it is important to know the linguistic and communicative expectations of one's interlocutor. The first aspect to pay attention to in the construction of the message is the structure of the text: as reported by Caon and Battaglia, for example, in Anglo-Saxon countries there is a tendency to prefer a direct, linear style, which favours logical and sequential connections and in which certain premises are followed by certain conclusions. In neo-Latin languages, on the other hand, subordination is frequent: the main sentence is broken up to add arguments, resulting in a more sophisticated but also more complex structure. Finally, in Asian cultures, a circular text structure is preferred, in which the core of the message is only reached after a series of details, comments and digressions.

Another particularly important issue concerns the use of titles: in Italy and the Balkan area countries there is a tendency to emphasise titles and appellations, whereas in Anglo-Saxon and Scandinavian cultures these are toned down. For an English speaker, for example, it is appropriate to precede the surname of the interlocutor by the title Mr, Ms or Mrs; as far as professional titles are concerned, on the other hand, the only ones recognised are Dr. and Prof. In India, on the other hand, it is always a good idea to add an appellation to the name of the person referred to, whether this defines their social role or indicates the personal role they have in relation to the speaker. Even the use of the first name or the surname implies important differences between cultures: in the United States, for example, switching from the use of the surname to that of the first name is the same as switching to a more informal relationship, as when in Italy one switches from the polite “lei” to the more informal “tu”. In some Eastern countries, on the other hand, calling a person by their first name is considered a much more intimate matter and, therefore, inappropriate in the workplace.

A final relevant aspect in the verbal sphere concerns possible topics that are culturally regarded as taboo. Although, when speaking a foreign language, one generally pays much more attention to grammar – as mentioned before – while, in reality, referring to an inappropriate topic in the target culture can be much more serious than a mere grammatical error. To give an example, in China, a topic that is considered highly inappropriate is that of pollution, as this is a big problem for citizens.

Paraverbal aspects, as seen earlier, concern the tone and volume of the voice: the interpretation of the message content may depend on these. There are, here too, cultural implications: Italian, for example, is a strongly vocalised language, hence considered particularly “noisy”, for instance, by Oriental people who prefer a more controlled tone. For them, a lower tone of voice is even considered a demonstration of respect towards the interlocutor.

Non-verbal communication can be further articulated into three codes: kinesics, proxemics and objectics. Kinesics concerns expressions, postures and body

movements: with reference to the first, in Europe, it is rather normal and acceptable to show one's emotions openly through expressiveness; on the contrary, in Northern Europe, emotions are rather controlled, while in the East it is even rare to show them freely. Even body gestures may convey different meanings from an intercultural perspective: for a Westerner, it may seem almost strange that in many Oriental countries greeting each other with a handshake is rather unusual, just as in some Arab countries crossing one's legs showing the soles of one's shoes is considered extremely disrespectful. The meaning of eye contact is also different: in Europe, looking into the interlocutor's eyes is considered a sign of attention and respect, whereas looking away may be interpreted as a sign of boredom or discomfort. On the contrary, in the Far East and Arab countries, looking into one's eyes is a sign of provocation. Finally, in some areas between Pakistan, India and Afghanistan, winking – which in Italy has a connotation of complicity – can even be considered an insult.

Proxemics analyses the interpersonal physical distance that each individual maintains from other people; this can vary depending on a person's relationship with those around them, their emotional state, the context and cultural background. In Mediterranean countries, for example, the interpersonal distance is rather small and it is quite common to touch the interlocutor during a conversation. In Northern European countries, the distance between people doubles. On the contrary, in some very populous countries, such as Japan, people may find themselves in situations that do not allow them to maintain a minimum distance, such as a particularly crowded train: here, the Japanese are even used to falling asleep leaning on each other's shoulder.

The last dimension of the non-verbal to be analysed is objectics, which concerns the meanings conveyed by objects and clothing: these often communicate messages about, for example, the individual's origin or social class. With regard to objects, we speak of status symbols for those that serve as instruments of social communication. In some cultures, the display of wealth through objects such as watches or cars is customary and accepted. The exchange of gifts is also part of this analysis: it is good to know, in fact, that every culture has unwritten rules in this respect too. In China, for example, it is not recommended to give watches, shoes and umbrellas; handmade gifts or lucky



charms are more appreciated. In Italy chrysanthemums are not given as gifts, while in England it is unpleasant to give a bouquet of red and white flowers. Finally, the way of accepting the gift also has precise cultural protocols: in Turkey, for example, it is customary to refuse the first offer but accept the second.

As far as clothing is concerned, culture affects the concept of appropriateness and elegance. For instance, in the US, it is common for students to wear clothes that refer to the university they attend. From what has been described so far, it is clear that in intercultural business it is important to pay attention to every aspect of communication. Many culturally significant elements emerge sometimes unconsciously, so we should not take anything for granted.

### **III.3. Relational and intercultural skills within a company**

In the previous paragraphs the differences between work environments in the various cultures have been analysed, and how these differences influence professional habits and preferences. It is important, at this point, to understand what skills are actually required in the business environment, which are necessary for the development of a correct interpersonal approach.

#### **III.3.a. Soft skills**

In the working environment, in order to be defined as competent, one must possess a combination of knowledge and skills, but also personal qualities: a candidate must develop a series of hard skills and soft skills. Caon and Battaglia's book mentions the study conducted by the Stanford Research Institute and the Carnegie Mellon Foundation: 500 CEOs of large companies were asked what skills were essential for a successful career. Only 25 % of them mentioned technical skills, while the remaining 75 % considered soft skills to be crucial. There is no precise and universally shared list of soft skills. However, taking into consideration the lists drawn up by AlmaLaurea, Manpower and the European document Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level, it is possible to

identify some competences that are considered among the main ones to meet the needs of today's complex working environment: the ability to communicate effectively; teamwork, collaboration, cooperation; empathy; leadership. Other important skills include adaptability, conflict management and stress resistance.

It is easy to understand how interpersonal skills are at the basis of those just listed, and how intercultural communication plays a key role when the team is part of an international company or organisation.

All in all, as also confirmed by Hoessler et al., multicultural teams can be considered an investment: while it is true that they require more time and effort in terms of coordination and cohesion, it is equally true that they represent a valuable resource in terms of creativity. Indeed, having a wider range of perspectives and points of view, personal and professional experiences, ideas and opinions, makes it easier to achieve success.

### **III.4. Intercultural marketing**

In the field of marketing, acquiring awareness of intercultural differences can help identify the best strategies to adopt and those that are best avoided. Needs, problems and desires vary significantly from culture to culture, so we must be ready and willing to come up with new and different solutions. Language itself is a factor to be studied carefully, since – especially in marketing – a message must be able to arouse emotions and convey precise meanings. The choice of a brand's name, of the name of the product to be marketed; the choice of the most suitable advertising campaigns with the most effective slogans: the entire marketing mix must be analysed and adapted from a linguistic and cultural perspective.

#### **III.4.a. Globalisation**

Globalisation, in the field of marketing, is a strategy that originated as a consequence of globalisation, a phenomenon that made it easier for companies to

expand rapidly on an international level. While this has been an opportunity for expansion and economic growth, it has also highlighted the need to be able to communicate with different people in the most effective way. Globalisation is about thinking globally but acting locally. A company that follows this strategy, when facing the global market, is aware of local cultural peculiarities: consequently, it follows a process of adapting its marketing mix, aiming at identifying and satisfying the needs of local consumers.

Adapting a company's marketing mix to the target market nowadays is more of an obligation than a free choice if that company aspires to conquer that market. The opposite theory to that of adaptation is that of standardisation, which implies using the same type of marketing strategies in all countries, without differences. There are some cases where standardisation can be successful: for example, when the product is aimed at tourists or people who, perhaps for work, travel frequently. This category of consumers appreciates being able to find the same product in several places and, given the familiarity, will be more inclined to buy it. However, there are just as many situations in which standardisation is not the most profitable strategy, as the product may simply not meet the requirements of local customers. This topic was largely demonstrated in chapter II.

There is a third scenario, that of the *country of origin* effect. The expression, mentioned by Caon and Battaglia, was originally used by Belfanti and indicates the implicit "promise" linked to the origin of a product. A "foreign" good, linked in some way to a different culture or origin, often evokes precise values: for example, an Italian wine or a German car may evoke an added meaning of quality. In the case of Italy, for example, since the 1980s "Made in Italy" has taken on the character of a real brand, becoming synonymous with nice, good and well-made. For this reason, the use of names recalling Italian ones for commercial purposes is often widespread abroad.

In conclusion, a company aiming to conquer a foreign market in particular, or the global market in general, must know how to develop a marketing strategy from an

intercultural perspective. To this end, it is useful to make use of intercultural communication professionals seeing that simple translation is no longer sufficient.

## Conclusion

This study has been developed around the concept of intercultural communication, wanting to demonstrate how culture intervenes – sometimes unconsciously – in every moment of a person’s daily life. We started from the assumption that “one cannot *not* communicate”: communication, in fact, is not limited to the exchange of verbal messages. In a situation of interaction between two or more people, everything constitutes communication; words represent only the verbal component, but, as demonstrated in the previous chapters, there are non-verbal and value aspects of communication that are equally important.

The first part of this text was focused on the concept of happiness because culture also influences the way emotions are perceived and experienced. Although happiness may seem to be a feeling with a meaning universally shared by all people, it is actually not: it is, of course, such a broad and delicate concept that in reality each person has a different understanding of it. The etymological study of the word *happiness* in different languages and cultures (addressed in chapter I) has shown that there is one trait common to all variants of the world: sharing. Every human being needs to share his or her life experience with others in order to be happy. Whether it is to learn something new, to confront each other, to exchange ideas or affection: the first element that allows one to enter into a relationship with another is precisely communication.

Communication can be trickier in contexts where the dialoguers are of different language and culture. The first barrier that creates criticality in these cases is certainly the linguistic one: often, the solution is to resort to the use of a shared lingua franca. However, this solution does not exclude the possibility of making mistakes of intercultural nature. Following Hofstede’s definition of culture, people’s “software of the mind” remains the same in any context and determines what the person considers right or wrong, appropriate or inappropriate, effective or ineffective. Thus, an argument or behaviour considered normal and reasonable in one culture may be interpreted as a sign of rudeness in another. This type of criticism can also occur in the

workplace, on more than one level: inside a company (for example, in the communication between colleagues of the same company) or in its relations with the outside world (in communication with customers or other organisations). In general, it is important to build an interpersonal (and intercultural) approach in order to communicate effectively. Section III.3.a. listed the relational skills required in the work environment, which are necessary in order to establish and maintain communicative relationships within a company. These are skills that are easily linked to the cultural dimension, since, as seen above, all types of thinking and behaviour (even the most natural and unconscious ones) are influenced by the culture to which a person belongs. For this reason, being aware of and respectful of these differences can be beneficial in achieving the objectives set.

We finally come to consumer communication, hence to the field of marketing. As demonstrated in chapter II, making mistakes (linguistic, but above all cultural) in the choice of the marketing mix can have serious consequences in terms of economics and brand reputation. A wrong slogan may make people smile or even feel offended, just as a culturally uninteresting product may prove to be a failed investment in a given market. Therefore, from this point of view, it is crucial to take into account the preferences, standards and values of the various cultures through a glocalisation strategy. The winning mentality is that of companies that manage to think globally, exporting their product or service to different countries around the world, while at the same time acting locally, adapting it to the needs of the specific markets. In doing so, especially when developing a promotion campaign, they must remember that each element of their message carries meaning.

In conclusion, we must always remember (as Caon and Battaglia stated on several occasions) that we are dealing with people and not cultures. The strategies and analyses contained in this text can open our eyes to certain aspects that need to be re-examined in our own lives and can constitute guidelines from which to start a personal in-depth study leading to a more conscious knowledge and attitude towards the variety of the world in which we live. However, each person has his or her own set of experiences and ideas, which remain unique in the world.

## **SECCIÓN EN ESPAÑOL**

# MEDIACIÓN LINGÜÍSTICA Y CULTURAL EN LAS EMPRESAS Y EN EL MARKETING

## Introducción

No hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, o, para expresarlo de modo aún más simple, es imposible no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por muchos que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.<sup>48</sup>

Se podría empezar por estas palabras de Watzlawick para hablar de la necesidad intrínseca del hombre de comunicar. La comunicación es, de hecho, la base sobre la que se fundan las relaciones humanas, y la inmensa amplitud del significado del término será la base de este texto.

**comunicación:** 1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse; 2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas; 3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.<sup>49</sup>

Comunicar, efectivamente, va más allá de la mera emisión verbal de un mensaje: una *transmisión de señales* (según la definición anterior) también puede hacerse a través de imágenes, sonidos, colores y gestos. Muchas veces, estas formas “alternativas” de comunicación tienen más fuerza que las propias palabras. Es suficiente pensar en el *modelo 7-38-55*<sup>50</sup> (del que se hablará con más detalle más

---

<sup>48</sup> Paul Watzlawick et al., *Teoría de la comunicación humana* (Editorial Herder, Barcelona, 1991).

<sup>49</sup> [dle.rae.es/comunicación](http://dle.rae.es/comunicación)

<sup>50</sup> A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Wadsworth Publishing Company, 1971).



adelante en este texto) del psicólogo estadounidense Mehrabian: él demostró, tras realizar experimentos, cómo los aspectos no verbales y paraverbales de la comunicación prevalecían sobre los verbales. Basándose en sus estudios, demostró que los aspectos no verbales (gestos, expresiones faciales, actitudes, etc.) representan más de la mitad del mensaje comunicativo. No se trata de quitarle poder a las palabras, sino que sirve para darse cuenta de lo importante que es cuidar todos los aspectos del mensaje.

Elaborar mensajes comunicativos eficaces puede resultar más difícil en contextos en los que los comunicadores proceden de distintos países y, por tanto, hablan lenguas diferentes y poseen bagajes culturales diferentes. Además de las meras dificultades lingüísticas, estrictamente relacionadas con el aspecto verbal de la comunicación, pueden surgir dificultades en términos interculturales. De hecho, aunque sea inconscientemente, las expectativas comunicativas y de comportamiento de un individuo están condicionadas por su cultura, que también determina lo que se considera apropiado y lo que no.

Desde esta perspectiva, utilizar una lengua franca puede no ser suficiente. Por *lengua franca* se entiende un código que personas de distintas lenguas maternas utilizan como medio de comunicación compartido. Sin embargo, esto no elimina la posibilidad de cometer errores interculturales, ya que la mentalidad de la persona sigue ligada al contexto cultural en el que esta persona se formó.

Hoy en día, las empresas saben lo crucial que es acercarse a una clientela internacional para ser competitivas y conseguir conquistar su mercado objetivo. Hacerse notar nunca ha sido tan fácil como ahora: gracias a los medios que tenemos a disposición (redes sociales, internet, televisión, etc.), se puede captar más fácilmente la atención de potenciales clientes de todo el mundo. Sin embargo, es esencial saber cómo comunicar con ellos. Además de las simples variedades lingüísticas, hay que entender que existen diferencias culturales, religiosas, políticas, etc. —a veces profundas— que pueden afectar a la capacidad de comunicarse con personas de diferente cultura.

Cada población tiene una sensibilidad diferente: un tema que puede tener éxito en un país puede considerarse tabú en otro; por eso, estudiar el panorama general de un país y su población, respetando la singularidad de cada uno de ellos, es el primer paso para ganar nuevos clientes. De ello se deduce que la simple traducción ya no es suficiente, y por eso se habla de “mediación” lingüística y cultural: un mediador conoce y respeta cada una de las facetas mencionadas y es capaz de ayudar a las empresas a evitar ambigüedades, situaciones incómodas o errores lingüísticos que podrían comprometer la realización de los objetivos empresariales.

A partir de lo que se acaba de decir, en el mundo empresarial, surge la necesidad de poner en marcha un plan de marketing que tenga en cuenta todos estos aspectos: se habla de “glocalización”, la estrategia que identifica las características y necesidades de los consumidores en el extranjero para comprender sus preferencias y adaptar en consecuencia la mezcla de marketing de una empresa.

# I. LAS CULTURAS DEL MUNDO

Como se ha mencionado en la introducción, existe una profunda diferencia entre la mera traducción y la mediación. Estudiar una lengua extranjera, de hecho, va mucho más allá de la adquisición de la capacidad de leer, escribir y hablar en ese idioma en particular; representa una oportunidad de enriquecimiento personal, que permite aprender a ver el mundo desde una perspectiva diferente, gracias a la confrontación con nuevas culturas y tradiciones.

Hay 208 países en el mundo: sería absurdo pensar que cada uno de ellos ha vivido la historia de la misma manera. Las características geográficas, históricas y religiosas han esculpido los patrimonios que distinguen a cada población y representan su identidad. Por estas mismas razones, sería ilógico creer que realidades a veces tan distantes entre sí atribuyan el mismo sentido o el mismo poder a una misma expresión, a un concepto o incluso a una simple palabra. Para comprenderlo más a fondo, se podría empezar precisamente por eso: una “simple” palabra.

## I.1. Felicidad

Para tratar esta cuestión, me referiré a lo que Marco Balzano escribió en su libro *Cosa c'entra La felicità? – Una parola e quattro storie*, en el que el tema de la felicidad se desarrolla a partir de la etimología de la propia palabra. El autor considera para ello cuatro lenguas –y, por lo tanto, cuatro culturas– diferentes: el griego, el latín, el hebreo y el inglés. El autor comienza describiendo la felicidad como la palabra más subjetiva del vocabulario, de la que cada persona tiene una concepción diferente. Se parte de este supuesto: la subjetividad caracteriza la vida cotidiana de todas las personas, de todas las poblaciones, de todos los países. Empezando por el delicado y complejo sentimiento de la felicidad, que esculpe nuestras necesidades y acciones cotidianas, es posible comprender mejor el tipo de mentalidad distintiva de las diversas culturas del mundo.

La civilización griega ofrece una de las versiones más antiguas de la felicidad. A partir del siglo VI a.C., la vida de los hombres griegos estuvo guiada por el *daímon*, el “demonio”. La llegada del cristianismo ha forjado en la mentalidad moderna la imagen del demonio como un ente maligno y tentador; en realidad, los demonios forman parte de la religiosidad griega desde mucho antes y eran –como decía Hesíodo– poderosos dioses de la tierra, protectores de los hombres mortales<sup>51</sup>. Más tarde, con Sócrates, el *daímon* se acerca a la esfera moral, llegando a constituir una especie de precursor de lo que hoy se denomina “conciencia”: si es bueno (*eu*), el *daímon* conduce a la autorrealización. Y así llegamos a la *eudaimonía* como nueva concepción de la felicidad. *Conócete a ti mismo* es la misión a la que Sócrates dedica su vida: cada persona tiene el deber de encontrar su propio *daímon* bueno, es decir, aquello de lo que es capaz de forma concreta, para comprender quién quiere ser. Sin embargo, debe realizar un estudio racional para llegar a comprender cómo puede emplear su energía y su tiempo en beneficio propio y del bien colectivo. No es una tarea fácil: incluso una vez que uno ha identificado su *daímon*, su florecimiento ocupa toda la existencia del ser humano y exige un compromiso constante de estudio y práctica. Sin embargo, el premio al que da acceso esta búsqueda es la felicidad misma.

Sería erróneo, sin embargo, imaginar esta felicidad sólo como la meta que se alcanza al final del camino de la vida; es su conjunto, hecho de éxitos y fracasos, de hecho, lo que hace feliz al hombre porque la *eudaimonía* es un deseo constantemente vivo que induce al hombre a aspirar a un crecimiento continuo y da sentido a toda su existencia. Además, según Sócrates, para conocerse a sí mismo es necesaria la comparación con los demás, porque el ser humano necesita medir ideas y capacidades con sus compañeros para crecer. Aquí comienza el cambio decisivo desde el punto de vista político: el hombre griego necesita la *polis*, la comunicación con ella para alcanzar la *eudaimonía*.

Los griegos, por tanto, con la *eudaimonía* dieron valor e importancia a un sentimiento que debe constituir el proyecto de toda una vida, que debe cultivarse cada

---

<sup>51</sup> Hesíodo, *Trabajos y días* (700 a. C.).

día con la ayuda de las personas cercanas, y que impulsa a alcanzar la mejor versión de uno mismo.

También para la civilización latina la felicidad tiene que ver con la abundancia y la fortuna: es cierto, de hecho, que la primera es fruto de la segunda. La diferencia con la fortuna griega, sin embargo, es que la *Fortuna* latina premia a los fuertes, a los que la merecen. Los antiguos romanos, de hecho, a menudo se denominaban *felices*, es decir, “afortunados”, porque los dioses les ayudaban por ser virtuosos. La diosa *Felicitas*, en la iconografía romana, aparece representada con una cesta llena de fruta y una cornucopia justo debajo de su próspero pecho. Esto se debe a que su nombre deriva etimológicamente del verbo latino *felo*, que significa al mismo tiempo “amamantar” y “mamar del pecho”: representa, por lo tanto, a la mujer y su capacidad de ser fuente de vida y sustentación; pero, al mismo tiempo, representa también a la criatura engendrada y amamantada. Ambas tienen el mismo derecho al apelativo *felix*. Esto significa que al donar es feliz él que da y, de la misma manera, él que recibe.

De lo dicho hasta ahora se deduce que la *Felicitas* es accesible a todo el mundo: cualquier persona puede ser feliz, porque es un acto natural, que no requiere una educación adecuada ni un estudio especial. Es una cuestión de actitud, por la que quien es rico y posee abundancia disfruta ofreciendo una parte de ella a su criatura; por abundancia no se entiende la disponibilidad de bienes, sino la fertilidad de la vida que genera una nueva existencia y aprecia su crecimiento. De ello se deduce que, al igual que la *eudaimonía* griega, la *Felicitas* latina no es cuestión de un momento, de un acontecimiento feliz inesperado; es un sentimiento de plenitud constante, marcado por el compartir y el cuidado de los demás. La conclusión que se deduce de ello es, al igual que la felicidad griega, la importancia de compartir. Es gracias a la relación con los demás que el hombre del mundo latino alcanza su estado de *felix*, trascendiendo la finitud de su propio yo para llegar a un estado de fusión con su entorno, que le permitirá experimentar una felicidad que le acompañará durante toda su vida.

Con la versión hebrea de la felicidad, nos acercamos al ámbito religioso. La etimología de la palabra hebrea *ashrè* enseña que el individuo, para ser feliz, debe “avanzar” por un camino. El “camino”, en la literatura bíblica, es la metáfora que

indica el viaje existencial del hombre. El adjetivo *ashrè*, de hecho, sólo puede asociarse a las personas, ya que describe la felicidad como un estado interior, psicológico, que no puede referirse ni a una cosa ni a un concepto. La idea de movimiento ya está presente en la Biblia, con las continuas migraciones del pueblo hebreo; a menudo leemos, de hecho, el adjetivo “beato” asociado a expresiones que hacen referencia al camino, verbos de movimiento, etc. De forma más general, el *ashrè* fomenta el movimiento corporal y, por lo tanto, también la danza, el canto, el estar juntos. Se puede tomar como ejemplo la costumbre de los fieles Jasídicos de reunirse en las calles de Israel y bailar al ritmo de la música para celebrar a Dios en compañía y con alegría. En la mentalidad hebrea, el sentimiento de alegría es considerado el más importante, pero nunca puede satisfacerse plenamente, ya que la felicidad plena sólo llegará cuando el hombre esté junto a Dios.

Con esta nueva perspectiva, todo adquiere un nuevo significado: la vida terrenal no es más que un tránsito hacia otra más auténtica, al lado de Dios, donde reina la beatitud; el objetivo de la vida será encontrar la mejor manera de servir a Dios y a la comunidad de creyentes con los que se comparte el mismo viaje. Este es el significado de *ashrè*: seguir adelante en cualquier caso y en cualquier situación, incluso cuando el dolor parece hacerlo imposible, porque grande es la seguridad de la felicidad que vendrá. De hecho, el dolor parece incluso precioso, porque reaviva la esperanza de que Dios dará asistencia y salvación: es la condición ideal para sentirlo más cerca. Por eso, en las Bienaventuranzas se beatifica a los pobres, que son conscientes de su propia fragilidad y por eso se abandonan a la fe; en cambio, se advierte a los ricos, porque su disponibilidad de bienes les hace creer que pueden ser suficientes a ellos mismos y que no necesitan a los demás ni a Dios. De aquí la exhortación a despojarse de los bienes en el camino de la fe, ya que la falta de recursos impulsa al hombre a encontrar la felicidad en la relación con los demás y con Dios. Aquí, una vez más, el concepto de felicidad conduce de nuevo al de la importancia de la relación con los demás. También el *ashrè* muestra que este sentimiento no debe buscarse en la soledad, sino en el compartir.

La palabra *happiness*, que es la versión inglesa de felicidad, tiene que ver directamente con el azar. La raíz *happ*, de hecho, es la misma que la del verbo inglés *to happen*: un verbo que puede referirse a cualquier cosa que suceda, como un acontecimiento, un estado de ánimo, un sufrimiento, etc. Se deduce, por lo tanto, que la felicidad es algo que simple e inevitablemente sucede, que depende de la suerte y que, desde este punto de vista, se parece mucho al destino. Sin embargo, no hay que pensar que la felicidad “sucede” sin una razón: puede tener razones que los esfuerzos del pensamiento humano no pueden comprender, pero sería arrogante excluir una explicación a priori sólo porque es demasiado difícil de entender.

Efectivamente, el individuo sólo puede intervenir para arrancar la felicidad al azar cuando ésta se presenta en forma de “oportunidad”. Para explicar este proceso, Balzano propone el ejemplo de una manzana: si una manzana cae, es porque su madurez ha alcanzado un punto suficiente para desprenderse de la rama, es decir, para realizarse y “suceder”. Lo mismo ocurre con la felicidad. Hay un momento en el que “sucede” ante el hombre, que debe actuar activamente para aprovechar la oportunidad de transformarlo en el punto de inicio de un viaje hacia una condición más inteligente y feliz; la pasividad ante estos acontecimientos, en cambio, condena a la felicidad a permanecer atrapada en su momento.

Así, la *happiness* nos invita a tomar conciencia de que, por mucho que progresen la ciencia y la técnica, el hombre no puede tener poder sobre todas las cosas, ya que la felicidad sigue estando ligada al azar y sus causas permanecen veladas por el misterio. *Happiness* no pretende fomentar una actitud fatalista, sino aliviar al hombre moderno de su sentimiento de omnipotencia dado por la seguridad de sus medios y posibilidades a través de los cuales cree tener acceso a todo. Esta interpretación de la felicidad también rechaza la soledad: de hecho, nos invita a confiar en el mundo que nos rodea que, una vez preparado y maduro, nos ofrecerá la oportunidad de ser felices.

Lo dicho hasta ahora se refiere a lo que Marco Balzano escribió en su libro *Cosa c'entra La felicità? – Una parola e quattro storie*. Yo, sin embargo, quiero añadir

una perspectiva más a las mencionadas: la del mundo chino. El término “felicidad” podría traducirse al chino de más de una manera, pero la que se considerará principalmente en este párrafo es 幸福 (*xìng fú*). El término 幸福 *xìng fú* está relacionado con un estado de felicidad a largo plazo en la vida que implica la presencia de una familia o una pareja afectuosa, o una sensación general de bienestar. Esto contrasta con palabras como 開心 / 开心 y 快樂 / 快乐, que se refieren a un estado fugaz de felicidad, o a una elevación relativamente efímera del estado de ánimo que se produce como consecuencia de ciertas noticias, acontecimientos, actividades, etc.

A pesar de las profundas diferencias que existen entre las culturas de todo el mundo, la forma de percibir este sentimiento no es tan diferente. Del mismo modo que la *eudaimonía*, la *felicitas*, el *ashrè* y la *happiness*, el 幸福 *xìng fú* también presupone la necesidad de una relación con quienes están a nuestro lado, alguien con quien compartir el camino de nuestra vida. Además, se trata siempre de una felicidad duradera, que no se compone de momentos efímeros de euforia, sino de un bienestar prolongado.

## **I.2. Conclusión**

El supuesto “no [se] puede dejar de comunicar” de la introducción adquiere un nuevo significado: el hombre necesita la comunicación porque necesita establecer relaciones con los demás para crecer, para ser feliz. Como mencionado antes, actualmente las relaciones se ven facilitadas por los avanzados medios de comunicación que proporciona la tecnología; sin embargo, los ordenadores no poseen la sensibilidad emocional que caracteriza a los seres humanos. El ordenador puede conocer todas las lenguas del mundo y apoyar la comunicación limitándose a proporcionar la traducción verbal del mensaje, pero la manera en que éste se expresa sólo puede ser controlada por el ser humano; de ahí que la figura del mediador lingüístico recupere importancia ante la evolución de la tecnología.



## II. ASPECTOS CRÍTICOS DEL MARKETING INTERCULTURAL

No es casualidad que el primer capítulo de este texto se haya dedicado al concepto de felicidad. Como se desprende de la bibliografía analizada anteriormente, este sentimiento particular, aunque mantiene algunos rasgos comunes, es diferente en la percepción de las diversas culturas del mundo. Una cosa es cierta para todos: en la vida cotidiana, es la felicidad la que dicta muchas de las decisiones del ser humano. Nadie preferiría comportarse para procurarse sufrimiento, sino para colmar deseos y placeres o satisfacer sus necesidades. Esta podría considerarse la idea básica del marketing: escuchar y comprender las necesidades y deseos de los consumidores para satisfacerlos. Para examinar este tema, me referiré al texto *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* de Fabio Caon y Sveva Battaglia.<sup>52</sup>

### II.1. Un enfoque intercultural

El primer paso hacia una buena campaña de marketing es comprender que las necesidades y los deseos de las personas son extremadamente subjetivos, ya que están continuamente moldeados por la evolución de la sociedad y sujetos a la influencia de la cultura. Como demuestran los estudios de Abraham Maslow<sup>53</sup> sobre las necesidades humanas, las necesidades fisiológicas son universalmente reconocidas como las más importantes, aunque puedan significar cosas diferentes según la cultura. Otras necesidades, como el reconocimiento social, la autorrealización y el sentimiento de pertenencia, tienen un peso variable; aunque tengan un valor relevante en la vida del ser humano en general, su importancia puede cambiar de una sociedad a otra.

---

<sup>52</sup> F. Caon y S. Battaglia, *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).

<sup>53</sup> A. Maslow, *Motivation and Personality* (Harper & Brothers, 1954).

Lo que distingue a las necesidades de los deseos es que estos últimos son prácticamente infinitos, determinan de forma significativa las preferencias de compra de las personas y están estrechamente vinculados a la esfera personal y cultural: como se menciona en el libro de Caon y Battaglia, Schlegelmich explica cómo la cultura es precisamente la lente a través de la cual los consumidores atribuyen significados simbólicos a los productos o marcas y, mediante la compra de dichos productos o marcas, comunican quiénes son o qué quieren ser. Llegados a este punto, la necesidad de desarrollar una estrategia específica y culturalmente adaptada para triunfar en el mercado internacional de la manera adecuada se convierte casi en una obligación. Esta adaptación debe abarcar todos los aspectos del marketing mix: desde el nombre del producto/servicio, hasta su envase e incluso su promoción publicitaria. Se trata de decisiones delicadas que influyen profundamente en las posibilidades de éxito o fracaso de una marca en un mercado determinado.

Un ejemplo especialmente representativo de este tipo de estrategia se remonta a mediados del siglo XX, cuando el francés Marcel Bich compró los derechos de un bolígrafo inventado por José Biró. El uso del tintero era cada vez menos práctico en la vida cotidiana de una sociedad en rápida evolución; Biró supo aprovechar la necesidad de cambio para producir la primera versión del *birógrafo*, que sin embargo no tuvo éxito debido a sus características más bien rudimentarias. Fue Bich quien provocó el cambio decisivo que llevó el invento al éxito al crear un bolígrafo sencillo, barato y eficaz: el que todos poseemos y conocemos hoy como Bic. De hecho, la primera decisión estratégica de Bich fue cambiar su apellido para evitar comercializar internacionalmente un producto con una fonética demasiado cercana a una mala palabra inglesa.<sup>54</sup>

## **II.2. Errores interculturales**

Junto al ejemplo de éxito del marketing estratégico de Bich, también puede ser útil considerar las ocasiones en que las empresas han pasado por alto algún aspecto de

---

<sup>54</sup> <https://www.netquest.com/blog/en/blog/en/legendary-products-bic-cristal>

su enfoque intercultural, dando lugar a situaciones incómodas o incluso ofensivas.

### **II.2.a. Aibiying**

El primer ejemplo que merece la pena reseñar es el de Airbnb en su intento de conquistar el mercado chino. Airbnb se fundó en 2007 como un “una compañía que ofrece una plataforma digital dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos”.<sup>55</sup>El proyecto tuvo un éxito inmediato y, desde Estados Unidos, pronto comenzó a ampliarse a otros países del mundo. Pocos años después llegó también a China, donde la idea tenía un gran potencial dada la ya amplia difusión de los servicios de compartir: desde bicicletas a cargadores de baterías portátiles, etc. Por lo tanto, el concepto de compartir también el propio hogar a través de la plataforma no habría tenido problemas para encontrar una respuesta positiva entre la población china, si no hubiera sido por la escasa localización del servicio. Al principio, el sitio de Airbnb sólo estaba disponible en inglés, al igual que su servicio de atención al cliente, y ofrecía métodos de pago muy utilizados en Occidente, pero nada en China.

Sin embargo, el error más “grave” y con mayor resonancia mediática se refiere a su nombre. A lo largo de los años, Airbnb buscó unas estrategias que pudieran aumentar el uso de la plataforma por parte de los clientes chinos: por eso, a lo largo del tiempo, presentó finalmente su sitio en chino y también optó por adaptar su nombre en caracteres chinos.

Así, en 2017, se introdujo 爱彼迎 Àibǐyíng: formado por 爱 ài, 彼 bǐ y 迎 yíng; en conjunto, el significado es “acogerse con amor”. La idea era mantener una similitud fonética con el nombre original, utilizando caracteres que también hicieran referencia a los valores del proyecto. Sin embargo, inesperadamente para la empresa, los comentarios en línea de los usuarios chinos no tardaron en llegar y no fueron positivos. Aunque el nuevo nombre podía parecer inocuo, escondía algunos detalles que hicieron sonreír –o, en algunos casos, indignarse– a los clientes locales.

---

<sup>55</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Airbnb>



*Logo de Airbnb con su nombre en chino.*

El primer rasgo que llama la atención es el color del logo: el característico rosa del icono de Airbnb, ante los ojos del público chino, deja lugar a una interpretación “amorosa”. Sobre todo, porque en China este color también se asocia a los *Pink Light Districts*<sup>56</sup>, barrios chinos conocidos por la presencia de prostíbulos marcados precisamente con neón rosa.

Otra peculiaridad que no se ha tenido debidamente en cuenta es el hecho de que, en chino, los caracteres individuales, cuando se juntan, se “influyen” mutuamente; a menudo, la selección de caracteres con sus significados aislados puede inducir a error, ya que pueden adquirir un nuevo significado según su combinación. Así, el primer carácter 爱 ài ya determina el significado de toda la palabra, dando a la expresión “acogerse con amor” un tono distinto del que se deseaba originalmente. No ayuda que el segundo carácter, 彼 bǐ, en pronunciación se parezca mucho a otra palabra utilizada para indicar una parte del cuerpo femenino; la diferencia, de hecho, sólo está en el tono. Por último, 迎 yíng recuerda fonéticamente el carácter de “lujuria”. Todos estos detalles, que se pasaron por alto durante la elección de este nombre, hicieron que la estrategia tuviera un resultado totalmente distinto al imaginado, dando a los consumidores la impresión de un estudio cultural superficial.

## **II.2.b. Pepsi Cola**

La historia de Pepsi, la famosa empresa que produce uno de los refrescos más

---

<sup>56</sup> Tom Carter, CHINA: Portrait of a People, 2008.

vendidos del mundo, también es interesante de analizar, ya que desgraciadamente está llena de errores y decisiones de marketing transcultural poco meditadas, que inevitablemente han causado daños a la economía y la reputación de la marca. Siempre ha existido una feroz rivalidad entre Pepsi y Coca-Cola, que intentan imponerse la una a la otra en el mercado mundial. En los años 50, Pepsi dominaba el mercado del sudeste asiático, pero un error fatal le costó esta supremacía. De hecho, en aquel período, con la intención de renovar sus estrategias publicitarias para atraer a nuevos clientes, Pepsi decidió cambiar el color de sus máquinas expendedoras del clásico azul real al azul claro, con la intención de recordar el color del hielo y atraer a la gente a comprar el refresco. Sin embargo, un estudio más detallado habría revelado que, en Asia, el azul claro se asocia con la muerte y el luto.

De nuevo, en 2004, Pepsi lanzó un anuncio que se emitió en la televisión de India en el período en que en el país se celebraba un torneo de críquet: el anuncio mostraba a un niño sirviendo Pepsi a dos jugadores de críquet muy famosos. Esta acción no fue apreciada, ya que la sensación de la población india era que pretendía glorificar el trabajo infantil. De hecho, la India estaba llevando a cabo un gran activismo contra la explotación infantil y, aunque un portavoz de Pepsi declaró que el anuncio se basaba únicamente en el disfrute de los niños con el críquet, la empresa se vio obligada a retirar este anuncio e incluso fue denunciada.

Al final, la empresa sufrió varias pérdidas, tanto económicas como de reputación, que podrían haberse evitado con más estudios de mercado interculturales. Los consumidores internacionales podrían percibir estos errores de las empresas como una falta de interés por sus culturas.

### **II.2.c. Barbie**

Mattel es una de las industrias más importantes del mundo, que ha despoblado el sector de los juguetes produciendo y distribuyendo juegos, juguetes y videojuegos, sobre todo para niños. Su mayor éxito llegó con la creación de la famosa muñeca que todos conocemos: Barbie. Tras su gran triunfo en Occidente, Mattel decidió ampliar

su mercado también en China. Por eso, en 2009 invirtió más de 30 millones de dólares en abrir la mayor tienda de Barbie, en Shanghái: un edificio de seis plantas con la mayor colección de muñecas Barbie del mundo y todos los artículos promocionales derivados de la marca, como ropa –para niñas, pero también para mujeres adultas, todo confeccionado por la diseñadora de *Sexo en Nueva York* Patricia Fields–, muebles y gadgets varios; dentro de la tienda también había una pasarela y un estudio de moda, y un bar que incluso servía alcohol.

Desde niños hasta adultos, la tienda ofrecía de todo; sin embargo, se vio obligada a cerrar tras sólo dos años. El problema, una vez más, fue la escasa localización de los productos y de la tienda, debido a una serie de detalles que Mattel no había tenido en cuenta. El primer aspecto que se pasó por alto fue el hecho de que Barbie, como símbolo, estaba muy extendida y era muy apreciada en Occidente, donde se había convertido en un modelo a seguir; en China, en cambio, apenas era conocida. Por eso, las niñas y mujeres chinas no estaban interesadas en comprar toda la línea de productos de la marca, ya que a sus ojos no era más que una muñeca. Además, los artículos eran especialmente caros: un par de vaqueros podía costar hasta 150 dólares, un precio considerado excesivo e injustificado.

La decisión de Mattell de construir una gran tienda en un único edificio fue a la vez un éxito y un fracaso. Muchas marcas, cuando tienen que acercarse al mercado chino por primera vez, prefieren abrir pequeñas tiendas con una selección limitada de productos para "tantear el terreno". Sin embargo, esta opción es una falta de respeto a los clientes locales, sobre todo porque la población china conoce la oferta del mercado a través de viajes al extranjero o búsquedas en Internet, y espera encontrar los mismos productos en las nuevas tiendas. Por otra parte, suele ser preferible abrir una tienda dentro de un centro comercial; debido al smog y la contaminación atmosférica, que por desgracia caracterizan a las ciudades chinas, la gente prefiere ir a un único destino interior, en lugar de pasear por las calles al aire libre, y no tiene intención de cambiar de destino a menos que sea por algo realmente especial.

Sin duda, el mercado chino es uno de los más difíciles de conquistar para una empresa occidental, debido a las profundas diferencias existentes. Por lo tanto, un análisis minucioso de los hábitos y preferencias de los consumidores chinos es esencial para que su marca o producto tenga éxito. Esto, por supuesto, se aplica a cualquier país del mundo en el que uno pretenda expandirse: la comprensión y el respeto de la cultura local deben ser siempre lo más importante.

#### **II.2.d. Dificultades de comunicación intercultural en una empresa**

Las complejidades que surgen de la interacción entre distintas culturas en el trabajo y la empresa no sólo tienen que ver con la publicidad y las relaciones con los consumidores. Incluso dentro de la propia empresa o corporación pueden surgir incomprensiones debidas a los diferentes hábitos de los trabajadores con distintos orígenes culturales cuando comunican entre sí. Como se analiza ampliamente en el texto *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* de Fabio Caon y Sveva Battaglia, la tecnología ha acortado especialmente la distancia entre las personas, haciendo posible la comunicación inmediata incluso de un continente a otro. De hecho, hoy en día, la tecnología sirve de conducto para gran parte de la correspondencia empresarial, que tiene lugar a través de correos electrónicos, videollamadas, etc. Esto puede facilitar las incomprensiones, ya que ciertos aspectos de la comunicación quedan inevitablemente excluidos. A esto hay que añadir el hecho de que, como ya se ha dicho, las relaciones laborales no funcionan igual en todas partes, por lo que también hay que prestar atención a los aspectos interculturales del propio mensaje. Sin duda hay que conocer la lengua de referencia, pero aún más los valores, creencias y hábitos asociados a ella: de hecho, en la mayoría de los casos, equivocarse en un subjuntivo o en la estructura de una frase no tendrá consecuencias catastróficas; en cambio, equivocarse en el registro del respeto o ignorar un tabú cultural será mucho más grave.

### **II.3. Conclusión**

La comunicación es un arma realmente poderosa; por lo tanto, saber

comunicarse de la forma adecuada es vital en la vida cotidiana, pero especialmente en los negocios. Tanto en la relación con los clientes como en las relaciones con los compañeros o en las campañas publicitarias dirigidas a los consumidores, una comunicación eficaz y respetuosa garantiza siempre un equilibrio y una colaboración que pueden conducir al éxito. En este sentido, la cultura desempeña un papel fundamental, ya que guía e influye en la vida cotidiana de todos. Todos los aspectos de la vida, desde las necesidades más básicas de todas las personas hasta los retos que representan los mercados internacionales, están condicionados en gran medida por el “filtro” cultural; éste puede ser a veces un elemento delicado de la comunicación, pero es precisamente lo que hace que cada cultura sea especial y única.



### III. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EFICAZ

El capítulo anterior ha sido dedicado a los errores que pueden cometer las empresas cuando se enfrentan a contextos internacionales, tanto internamente (es decir, entre socios o empleados) como en sus relaciones con el mundo exterior (clientes y consumidores).

Es evidente que la cultura desempeña un papel de primera importancia en las relaciones entre las personas, en todos los ámbitos de la vida; desde este punto de vista, el texto *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022) de Fabio Caon y Sveva Battaglia ofrece algunos ejemplos importantes, consejos y estrategias que pueden ser útiles para construir un enfoque intercultural propio, correcto y respetuoso. En los párrafos siguientes, me referiré al libro mencionado para analizar los comportamientos correctos que hay que adoptar en el mundo del trabajo en contextos multiculturales.

#### III.1. Una definición de cultura

Para tratar este tema, es necesario empezar por lo básico, definiendo primero el concepto de cultura. Por supuesto, la amplitud y complejidad de este término hacen imposible encontrar una definición única. Ya en 1952, Kroeber y Kluckhohn propusieron 160 definiciones del término “cultura”, lo que demuestra que se trata de un concepto que abarca muchos aspectos de la realidad y que no puede resumirse en pocas palabras. Según ambos estudiosos, la cultura es una abstracción del comportamiento compuesta por modelos explícitos e implícitos que representan los rasgos distintivos de determinados grupos de personas (el conjunto de sus hábitos, tradiciones, creencias y valores).

Por lo que concierne al ámbito de la sociología de las organizaciones, resulta especialmente interesante la idea del psicólogo holandés Geert Hofstede, que describe

la cultura como un “software de la mente”<sup>57</sup>, es decir, una programación de la mente humana que une a un grupo de personas y las distingue de otras. Esta programación sirve de instrumento para interpretar la realidad y las experiencias.

Aunque las soluciones existentes son variadas, es posible identificar puntos comunes a todas ellas: uno de ellos, especialmente relevante, es el concepto de cultura como conjunto de valores, sistemas de pensamiento y actitudes que influyen en la vida cotidiana. Éstas se consideran parte de la esfera más profunda – y también más amplia– de la cultura. En el texto de Caon y Battaglia se propone un modelo muy interesante de representación de la cultura, el de un iceberg: existen, de hecho, algunos aspectos más “superficiales”, como las normas que regulan los hábitos en el vestir, la alimentación, las modas, etc., pero también las leyes y las lenguas. Todos ellos son elementos que pueden observarse desde fuera y se reconocen más fácilmente. La parte más importante, en cambio, permanece sumergida e incluye tradiciones, creencias, religiones e ideas como la familia, el tiempo y el espacio.

### **III.1.a. Espacio y tiempo**

Los conceptos de espacio y tiempo, aunque puedan parecer universalmente obvios, no lo son de ningún modo. Además, están profundamente arraigados en la cultura de cada pueblo y, por tanto, hay distintas formas de vivirlos e interpretarlos.

Como ya se ha mencionado, en lo que respecta al concepto y la gestión del tiempo, hay culturas más orientadas a los objetivos –que utilizan el tiempo para dedicarse a conseguir un objetivo concreto– y culturas orientadas a las relaciones –en las que lo primero es cultivar las relaciones personales.

En cuanto al concepto y la gestión del espacio, siguiendo en el entorno laboral corporativo, se podría tomar como ejemplo una reunión de negocios, en la que las personas implicadas se encuentran generalmente en la misma sala, compartiendo un espacio. Normalmente, en Italia, la persona más importante presente ocupa un lugar

---

<sup>57</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (McGraw-Hill, 1991).

central en la mesa o se sienta en la cabecera; a su lado estará un asistente o colaborador. Lo mismo ocurre, por ejemplo, en Rusia, donde el jefe es el primero en entrar y tomar la palabra, y es venerado por todos. Los rusos también tienen la costumbre de implicar a numerosas personas durante las reuniones, aunque sólo sean unos pocos los que toman las verdaderas decisiones.

### **III.1.b. Las emociones**

En la primera parte de este texto quise destacar la importancia de la felicidad y sus diferentes declinaciones culturales. Sin embargo, la felicidad no es la única emoción sujeta a diferencias culturales. Anolli<sup>58</sup> afirma que sería ingenuo pensar que los conceptos de libertad, justicia, democracia, amistad, verdad tienen el mismo significado para los distintos pueblos porque cada cultura ha desarrollado su propio léxico emocional. Pone el ejemplo de la lengua inglesa, cuyo léxico emocional cuenta con 2000 palabras, mientras que el de los holandeses 1500, a los chinos de Taiwán que sólo cuentan 750. Incluso puede ocurrir que algunas culturas tengan términos para describir unas emociones que otras no tienen. En esta perspectiva, Anolli vuelve a señalar la existencia de una diferencia entre emociones hiperconocidas e hipoconocidas. Cuando una determinada cultura tiende a hiperconocer una emoción, dispondrá de un repertorio muy amplio y variado de vocabulario y expresiones lingüísticas en referencia a esa emoción; las emociones hipoconocidas, en cambio, es poco probable que tengan un equivalente léxico preciso.

### **III.1.c. Los números**

Las diferencias lingüísticas también se encuentran en los sistemas de numeración. En español, al igual que en inglés o italiano, sólo hay una forma de contar las cosas, mientras que el japonés y el trukés tienen diferentes sistemas de recuento basados en el aspecto físico de los elementos. Otra diferencia la encontramos en el sistema de numeración utilizado en India, Pakistán, Bangladesh, Sri Lanka y Myanmar,

---

<sup>58</sup> L. Anolli, *La sfida della mente multiculturale* (Raffaello Cortina Editore, 2011).

que se basa en la agrupación con dos decimales en lugar de tres. Se utilizan el lakh y el crore, que no siempre son fáciles de entender para un occidental:

1 lakh: 1,00000,00 → en Europa: 100000,00

1 crore: 1.00.00000,00 → en Europa: 10.000.000,00

Todos los ejemplos mencionados sirven para poner de relieve cómo muchos aspectos de la realidad que entran en juego en la vida cotidiana no son tan universales como podría pensarse. Algunos de ellos no están necesariamente relacionados con las palabras y, consecuentemente, con el lenguaje, ya que la cultura también tiene sus raíces en el inconsciente humano.

### **III.1.d. Cultura y comunicación**

Es interesante, ahora, analizar más de cerca el estudio del psicólogo Albert Mehrabian, ya mencionado en la Introducción de este texto. Como se relata en el libro *Conoscere la linguistica* (Dino Audino, 2019) de Claudia Masia, Mehrabian llevó a cabo en 1971 una serie de experimentos en el contexto psicológico del *double bind*, es decir, una condición comunicativa en la que el emisor del mensaje se dirige a su interlocutor con una doble valencia (por ejemplo, utilizando palabras y expresiones positivas acompañadas de mensajes corporales negativos). Ante tal situación, se genera una sensación de confusión y angustia en el interlocutor porque no sabe si reaccionar de acuerdo con el mensaje verbal o no verbal. Sin embargo, los experimentos de Mehrabian demostraron que el aspecto no verbal tiene más fuerza y afecta más a la comunicación que las palabras. De este estudio derivó su famoso *modelo 7-38-55*<sup>59</sup>: los números indican el porcentaje de fuerza de cada dimensión comunicativa. Todos los elementos no verbales tienen una fuerza del 55% sobre el mensaje; los aspectos paraverbales afectan al 38%; por último, los elementos verbales afectan sólo al 7% sobre el mensaje comunicativo.

---

<sup>59</sup> A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Wadsworth Publishing Company, 1971).

Es importante recordar que este análisis no pretende disminuir el valor y la importancia de las palabras, ya que éstas constituyen la base de las relaciones sociales y son fundamentales para que el individuo encuentre su equilibrio dentro de la sociedad. Lo que se pretende demostrar es que existe un vasto componente de la comunicación que va más allá de la conciencia humana, ya que procede de estímulos que surgen del inconsciente: aquí, junto con el instinto que genera el comportamiento no verbal, se encuentran las raíces culturales más profundas del individuo, que emergen sobre todo en los momentos de confrontación con culturas diferentes.

### **III.2. SUBCULTURA EMPRESARIAL**

Hablamos de cultura y subcultura empresarial en referencia al sistema interno de una empresa que influye en la conducta de sus miembros; cada empresa, independientemente de su tamaño, tiene un conjunto de reglas, conocimientos y significados que crean una percepción compartida entre sus miembros, determinando también las normas implícitas y explícitas de su comportamiento. El valor normativo propio de la cultura es esencial, ya que define lo que es culturalmente apropiado, correcto, eficaz, etc. De aquí se deduce que a cada contexto le corresponden unas normas determinadas, que la cultura contribuye a definir: por lo tanto, es posible que lo que siempre se ha considerado correcto, pertinente, adecuado, etc. en un país no lo sea en otro con una cultura diferente. Esto contribuye a menudo a provocar incomprensiones.

#### **III.2.a. Aspectos verbales, paraverbales y no verbales en una empresa**

Ahora es útil analizar qué aspectos verbales, paraverbales y no verbales caracterizan el ámbito empresarial. Desde el punto de vista verbal, en un contexto empresarial, la comunicación suele realizarse a través de correos electrónicos; por lo tanto, hay que tener debidamente en cuenta el valor de las palabras utilizadas, sobre todo porque el texto de un correo electrónico no sólo transmite datos, sino también valores más sutiles –pero igualmente fundamentales– como la cortesía, el respeto, la seguridad, etc. La importancia de estos valores depende en gran medida de la cultura

de referencia, por lo que es importante conocer las expectativas lingüístico-comunicativas del interlocutor. El primer aspecto al que hay que prestar atención en la construcción del mensaje es precisamente la estructura del texto: como señalan Caon y Battaglia, por ejemplo, en los países anglosajones se tiende a preferir un estilo directo y lineal, que favorece las conexiones lógicas y secuenciales y en el que a determinadas premisas siguen determinadas conclusiones. En las lenguas neolatinas, en cambio, es frecuente la subordinación: la frase principal se descompone para añadir argumentos, lo que da lugar a una estructura más sofisticada pero también más compleja. Por último, en las culturas asiáticas se prefiere una estructura textual circular, en la que sólo se llega al núcleo del mensaje tras una serie de detalles, comentarios y digresiones.

Otra cuestión especialmente importante se refiere al uso de los apelativos: en Italia y los países balcánicos se tiende a acentuar los títulos y apelativos, mientras que en las culturas anglosajona y escandinava se atenúan. Para un inglés, por ejemplo, es apropiado anteponer al apellido del interlocutor el título Mr, Ms o Mrs; en cambio, por lo que respecta a los títulos profesionales, los únicos reconocidos son Dr. y Prof. En India, en cambio, siempre es buena idea añadir un apelativo al nombre de la persona a la que se hace referencia, tanto si define su papel social como si indica el papel más personal que tiene en relación con el hablante. Incluso en lo que se refiere al uso del nombre o del apellido, se observan importantes diferencias entre culturas: en Estados Unidos, por ejemplo, pasar del uso del apellido al del nombre equivale a pasar a una relación más informal, como cuando en España se pasa del “usted” al “tú”. En algunos países orientales, en cambio, llamar a una persona por su nombre de pila se considera un asunto mucho más íntimo y, por tanto, inapropiado en el lugar de trabajo.

Un último aspecto relevante en el ámbito verbal se refiere a los posibles temas que culturalmente se consideran tabú. Aunque, cuando se habla una lengua extranjera, se suele prestar mucha más atención a la gramática, -como ya se ha mencionado- en realidad, referirse a un tema inapropiado en la cultura de destino puede ser mucho más grave que un banal error gramatical. Por ejemplo, en China, un tema que se considera muy inapropiado es el de la contaminación, ya que es un gran problema para los ciudadanos.

Los aspectos paraverbales se refieren al tono y el volumen de la voz: de ellos puede depender la interpretación del contenido del mensaje. También aquí hay implicaciones culturales: el italiano, por ejemplo, es una lengua muy vocalizada, de ahí que los orientales la consideren especialmente "ruidosa", pues prefieren un tono más controlado. Para ellos, un tono de voz más bajo se considera incluso una demostración de respeto hacia el interlocutor.

La comunicación no verbal puede articularse a su vez en tres códigos: kinésica, proxémica y objetual. La kinésica se refiere a las expresiones, las posturas y los movimientos corporales: con referencia a las primeras, en Europa es bastante normal y aceptable mostrar abiertamente las propias emociones a través de la expresividad; en cambio, en el norte de Europa, las emociones están más controladas, mientras que en Oriente es incluso raro mostrarlas libremente. Incluso los gestos corporales pueden esconder significados diferentes desde una perspectiva intercultural: para un occidental, puede parecer casi extraño que en muchos países orientales saludarse con un apretón de manos sea bastante inusual, del mismo modo que en algunos países árabes cruzar las piernas mostrando la suela de los zapatos se considera extremadamente irrespetuoso. El significado del contacto visual también es diferente: en Europa, mirar a los ojos del interlocutor se considera un signo de atención y respeto, mientras que apartar la mirada puede interpretarse como señal de aburrimiento o incomodidad. En cambio, en Extremo Oriente y los países árabes, mirar a los ojos es señal de desafío. Por último, en algunas zonas entre Pakistán, India y Afganistán, guiñar el ojo –que en Italia tiene una connotación de complicidad– puede considerarse incluso un insulto.

La proxémica analiza la distancia física interpersonal que cada individuo mantiene con respecto a otras personas; ésta puede variar en función de la relación con las personas que se tienen alrededor, el estado emocional, el contexto y el bagaje cultural. En los países mediterráneos, por ejemplo, la distancia interpersonal es bastante reducida y es bastante habitual tocar al interlocutor durante una conversación. En los países del norte de Europa, la distancia entre las personas se duplica. En cambio,

en algunos países muy poblados, como Japón, uno puede encontrarse en situaciones que no permiten una distancia mínima, como un metro especialmente abarrotado: aquí, los japoneses están acostumbrados incluso a dormirse apoyados en el hombro de los demás.

La última dimensión de lo no verbal que hay que analizar es la objetual, que se refiere a los significados que transmiten los objetos y la ropa: a menudo comunican mensajes sobre, por ejemplo, el origen o la clase social del individuo. En cuanto a los objetos, hablamos de símbolos de estatus para aquellos que sirven como instrumentos de comunicación social. En algunas culturas, la exhibición de riqueza a través de objetos como relojes o coches es habitual y está aceptada. El intercambio de regalos también forma parte de este análisis: es bueno saber, de hecho, que todas las culturas tienen reglas no escritas también a este respecto. En China, por ejemplo, se desaconseja regalar relojes, zapatos y paraguas; son más apreciados los regalos hechos a mano o los amuletos de la suerte. En Italia no se regalan crisantemos, mientras que en Inglaterra es desagradable regalar un ramo de flores rojas y blancas. Por último, la forma de aceptar el regalo también tiene protocolos culturales precisos: en Turquía, por ejemplo, es costumbre rechazar la primera oferta, pero aceptar la segunda. En lo que concierne a la ropa, la cultura afecta al concepto de adecuación y elegancia. En Estados Unidos, por ejemplo, es habitual que los estudiantes lleven ropa que haga referencia a la universidad a la que asisten.

De lo descrito hasta ahora se deduce que, en los negocios interculturales, es importante cuidar la estrategia de comunicación desde todos los puntos de vista. Muchos elementos culturalmente significativos surgen a veces de forma inconsciente, así que no hay que dar nada por sentado.

### **III.3. Competencias relacionales e interculturales en una empresa**

En los párrafos anteriores hemos analizado las diferencias existentes entre los contextos laborales de las distintas culturas, y cómo estas diferencias influyen en los hábitos y preferencias profesionales de las personas. Es importante, ahora, comprender



cuáles son las competencias reales requeridas en el ámbito empresarial, necesarias para el desarrollo de un enfoque relacional correcto.

### **III.3.a. *Soft skills***

En el mundo del trabajo, para ser definida como competente, una persona debe poseer una combinación de conocimientos y habilidades, pero también características personales: un candidato debe desarrollar una serie de *hard skills* y *soft skills*. El libro de Caon y Battaglia cita el estudio realizado por el *Stanford Research Institute* y la *Carnegie Mellon Foundation*: se preguntó a 500 directores generales de grandes empresas qué competencias eran esenciales para una carrera profesional de éxito. Sólo el 25% de ellos mencionó las habilidades técnicas, mientras que el 75% restante consideró cruciales las *soft skills*. No existe una lista precisa y universalmente reconocida de *soft skills*. Sin embargo, teniendo en cuenta las listas elaboradas por *AlmaLaurea*, *Manpower* y el documento europeo *Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level*, es posible identificar algunas competencias que se consideran entre las principales para satisfacer las necesidades del complejo mundo laboral actual: capacidad para comunicarse eficazmente; trabajo en equipo, colaboración, cooperación; empatía; liderazgo. Otras competencias importantes son la adaptabilidad, la gestión de conflictos y la resistencia al estrés.

Es fácil comprender cómo las competencias interpersonales sustentan las que acabamos de enumerar, y cómo la comunicación intercultural desempeña un papel clave cuando el equipo forma parte de una empresa u organización internacional.

En definitiva, como también confirman Hoessler et al., los equipos multiculturales pueden considerarse una inversión: si bien es cierto que requieren más tiempo y esfuerzo en términos de coordinación y cohesión, también es cierto que representan un valioso recurso en términos de creatividad. De hecho, disponer de un conjunto más amplio de perspectivas y puntos de vista, experiencias personales y profesionales, ideas y opiniones, facilita la consecución del éxito.

### **III.4. Marketing intercultural**

En el ámbito del marketing, desarrollar una comprensión de las diferencias interculturales puede ayudar a identificar las mejores estrategias a adoptar y las que es mejor evitar. Las necesidades, los problemas y los deseos difieren mucho de una cultura a otra, así que hay que estar preparado y dispuesto a encontrar soluciones nuevas y diferentes. El lenguaje es un factor que hay que estudiar atentamente, ya que –especialmente en marketing– el mensaje debe ser capaz de despertar emociones y transmitir significados precisos. La elección del nombre de la marca, del nombre del producto que se va a comercializar; la elección de las campañas publicitarias más adecuadas con los eslóganes más eficaces: todo el marketing mix debe estudiarse desde una perspectiva lingüística y cultural.

#### **III.4.a. Glocalización**

La glocalización, en el ámbito del marketing, es una estrategia que nació como consecuencia de la globalización, un fenómeno que permite a las empresas expandirse internacionalmente con mayor facilidad y rapidez. Si bien esto ha representado una oportunidad de expansión y crecimiento económico, también ha evidenciado la necesidad de poder comunicarse con personas diferentes de la manera más eficaz. La glocalización consiste en pensar globalmente, pero actuar localmente. Una empresa que sigue esta estrategia, de hecho, al enfrentarse al mercado global, lo hace siendo consciente de las peculiaridades culturales locales: en consecuencia, sigue un proceso de adaptación del *marketing mix* para identificar y satisfacer las necesidades del consumidor local.

Adaptar el marketing mix de una empresa al mercado de destino es ahora más una obligación que una libre elección si se aspira a conquistar ese determinado mercado. La teoría opuesta a la de la adaptación es la de la estandarización, que prevé el mismo tipo de marketing en todos los países, sin diferencias. Hay algunos casos en los que la estandarización puede tener éxito: por ejemplo, cuando el producto se dirige

a turistas o a personas que, quizá por trabajo, viajan con frecuencia. Este grupo de consumidores aprecia poder encontrar el mismo producto en varios lugares y, dada la familiaridad, estará más inclinado a comprarlo. Sin embargo, hay otras tantas situaciones en las que la estandarización no es la estrategia más ventajosa, ya que el producto puede sencillamente no satisfacer las necesidades de los clientes locales. Este argumento fue ampliamente demostrado en el capítulo II.

Existe una tercera posibilidad, la del *country of origin effect*. La expresión, citada por Caon y Battaglia, fue utilizada originalmente por Belfanti e indica la “promesa” implícita vinculada al origen de un producto. A menudo, efectivamente, un bien “extranjero”, vinculado de algún modo a una cultura o un origen diferentes, evoca valores precisos: por ejemplo, un vino italiano o un coche alemán pueden evocar un significado añadido de calidad. En el caso de Italia, por ejemplo, desde los años ‘80 el “Made in Italy” ha adquirido el carácter de una verdadera marca, convirtiéndose en sinónimo de productos bellos, buenos y bien hechos. Por esta razón, el uso de nombres que recuerdan a los italianos con fines comerciales suele estar muy extendido en el extranjero.

En conclusión, una empresa que pretenda conquistar un mercado extranjero en particular, o el mercado global en general, debe saber desarrollar una estrategia de marketing con una perspectiva intercultural. En este sentido, es útil recurrir a profesionales de la comunicación intercultural: la simple traducción ya no es suficiente.

## CONCLUSIÓN

Este texto se ha desarrollado alrededor del concepto de comunicación intercultural, queriendo demostrar cómo la cultura interviene –a veces inconscientemente– en cada momento de la vida cotidiana de un ser humano. Para empezar, partimos del supuesto de que *no [se] puede dejar de comunicar*: la comunicación, de hecho, no se limita al intercambio de mensajes verbales. En una situación de interacción entre dos o más personas, todo constituye comunicación; las palabras representan sólo el aspecto verbal, pero, como se ha demostrado en los capítulos anteriores, hay aspectos no verbales y valorales de la comunicación que son igualmente importantes.

La primera parte de este texto se dedicó al concepto de felicidad porque la cultura también influye en la forma de percibir y experimentar las emociones. Aunque pueda parecer que la felicidad es un sentimiento con un significado universalmente compartido por todas las personas, no es así: se trata, por supuesto, de un concepto tan amplio y delicado que en realidad cada persona tiene una concepción diferente del mismo. El estudio etimológico de la palabra felicidad en diferentes lenguas y culturas (tratado en el primer capítulo) ha demostrado que existe un rasgo común a todas las variantes del mundo: compartir. Todas las personas necesitan compartir su experiencia vital con los demás para ser felices. Ya sea para aprender algo nuevo, para confrontarse, para intercambiar ideas o afecto: el primer elemento que permite establecer una relación con los demás es precisamente la comunicación.

La comunicación puede ser más insidiosa en contextos en los que los dialogantes son de lengua y cultura diferentes. La primera barrera que crea criticidad en estos casos es sin duda la lingüística: a menudo la solución es recurrir al uso de una *lingua franca* compartida. Sin embargo, esta solución no excluye la posibilidad de cometer errores de carácter intercultural. Utilizando la definición de cultura de Hofstede, el “software mental” de las personas sigue siendo el mismo en cualquier contexto y determina lo que la persona considera correcto o incorrecto, apropiado o inapropiado, eficaz o ineficaz. Así, una discusión o un comportamiento considerado

normal y razonable en una cultura puede interpretarse como un signo de descortesía en otra. Este tipo de dificultades también pueden producirse en el lugar de trabajo, a varios niveles: internamente en una empresa (por ejemplo, en la comunicación entre colegas de la misma organización) o en sus relaciones externas (en la comunicación con clientes u otras organizaciones).

En general, es importante construir un enfoque relacional personal (también intercultural) para comunicarse eficazmente. En el párrafo III.3.a. se han enumerado las competencias relacionales requeridas en el mundo del trabajo, necesarias para establecer y mantener relaciones comunicativas dentro de una empresa. Se trata de competencias fácilmente relacionables con el ámbito cultural, ya que, como se ha visto anteriormente, todo tipo de razonamientos y comportamientos (incluso los más naturales e inconscientes) están influidos por la cultura a la que se pertenece. Por eso, ser consciente y respetuoso con estas diferencias puede ser provechoso para alcanzar los objetivos marcados.

Por último, llegamos a la comunicación con el consumidor y, en consecuencia, al ámbito del marketing. Como se demostró ampliamente en el segundo capítulo, cometer errores (lingüísticos, pero sobre todo culturales) en la elección del marketing mix puede tener graves consecuencias en términos económicos y de reputación de la marca. Un eslogan equivocado puede hacer sonreír o incluso resultar ofensivo, del mismo modo que un producto culturalmente poco interesante puede ser una inversión infructuosa en un determinado mercado.

También desde este punto de vista, por lo tanto, es crucial tener en cuenta las preferencias, normas y valores de las distintas culturas a través de una estrategia de glocalización. La mentalidad ganadora es la de las empresas que consiguen pensar globalmente, llevando su producto o servicio a los distintos países del mundo, pero actuando al mismo tiempo localmente, adaptándolo a las necesidades de cada mercado. Al hacerlo, sobre todo al desarrollar una campaña de promoción, hay que recordar que cada elemento de nuestro mensaje tiene un significado.

En conclusión, hay que recordar siempre (como afirman en varias ocasiones Caon y Battaglia) que se trata de personas y no de culturas. Las estrategias y los análisis de este texto pueden abrir los ojos a ciertos aspectos que hay que reexaminar en la propia vida y pueden constituir guías a partir de las cuales se puede iniciar un estudio personal en profundidad que conduzca a un conocimiento y una actitud más conscientes hacia la variedad del mundo en que vivimos. Sin embargo, cada persona tiene su propio conjunto de experiencias e ideas, que siguen siendo únicas en el mundo.

## Ringraziamenti

Ormai tutti sappiamo che sono fatta così: sono finalmente arrivata a questa pagina alle 23 del 30/06/2023, a ridosso della consegna. È perché arrivare a questa pagina significa fermarmi, mettere insieme i miei pensieri e le mie emozioni ed affrontarli; non è una cosa che, in genere, mi piace fare, ma pazienza.

Gli ultimi tre anni solo volati, un po' per i vari lockdown e un po' per i tanti cambiamenti. Al momento, i prossimi mesi per me rappresentano il mistero più totale: cosa fare? dove andare? quando? a fare che? Non ne ho idea. Ma non fa niente, perché tanto la domanda più importante per me è “con chi?” e la risposta già ce l'ho.

Papà, mamma e Paolo: non c'è neanche bisogno che dica che nella mia vita siete tutto. Dove sarei se non fosse per papà? Cosa sarei se non fosse per la mamma? Che vita triste avrei avuto se non fosse stato per Paolo? Voi siete il posto in cui mi sento al sicuro e, anche se girerò il mondo, tornerò sempre lì. È vero: a volte ci amiamo, altre volte a stento ci sopportiamo, ma tanto lo sappiamo che siamo sempre una catena. Grazie perché senza di voi non potrei vivere.

I nonni, che donano dolcezza alla vita; tutti gli zii, che regalano le più sincere risate di complicità; cugini e cugine, come fratelli e sorelle. La mia famiglia è la cosa più bella che ho e la prima che voglio ringraziare.

Un righino speciale per la Vale: cresciute come sorelle, sempre *the opposites*, ma comunque per mano. Grazie per essere così speciale.

Non possono mancare le Bad Girlz: che vita sarebbe senza di voi? Grazie perché ognuna di voi mi completa.

No, non mi dimentico di Leo. Sarebbe stato tutto così difficile senza di te. Ridere, piangere, lamentarmi, raccontare qualcosa: ora sei tu il mio *diario segreto*. Grazie perché continui a darmi consigli anche se sai che non li ascolto mai.

Grazie a tutte le persone che ho conosciuto in questa università e che, in un momento o in un altro, mi hanno fatto sorridere.

Grazie a tutte le persone che sento vicino anche se la vita ci ha sparpagliati in giro per l'Italia: Prente, Marghe, Gabry, Cami...

Sono grata per ognuno di voi. Grazie. Vi voglio bene.



## Bibliografia

- Anolli L., *La mente multiculturale* (Laterza, 2006).
- Anolli L. (2009, pp. 5, 100-101).
- Anolli L., *La sfida della mente multiculturale* (Raffaello Cortina Editore, 2011).
- Balzano M., *Cosa c'entra la felicità? – Una parola e quattro storie* (Feltrinelli, 2022).
- Caon F. e Battaglia S., *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni* (Marsilio Editori, 2022).
- Carter T., *CHINA: Portrait of a People* (Blacksmith Books, 2008).
- Esiodo, *Le opere e i giorni* (VIII secolo a.C.)
- Ghuri P. N. e Usunier J., *International Business Negotiations* (Palgrave Macmillan, 2003).
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (SAGE Publications, Inc, 1980).
- Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (McGraw-Hill, 1991).
- Kroeber A. e Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* (articolo pubblicato su *American Anthropologist* nel 1952).
- Maslow A., *Motivation and Personality* (Harper & Brothers, 1954).
- Mehrabian A., *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Wadsworth Publishing Company, 1971).
- Sclavi M. (2003, p. 67).
- Twitchell Hall E. (1990, p. 29).
- Watzlawick P. et al., *Pragmatica della comunicazione umana* (Astrolabio Ubaldini, 1971).
- Watzlawick P. et al., *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes* (1967 by W. W. Norton & Company. Inc.)
- Watzlawick P. et al., *Teoría de la comunicación humana* (Editorial Herder, Barcelona, 1991).

## Sitografia e materiale audiovisivo

[dictionary.com](http://dictionary.com)

[dle.rae.es/comunicación](http://dle.rae.es/comunicación)

<http://textappeal.com/cultureshocks/aibiyng-airbnb-new-name-china/>

<http://www.athena-parthenos.com/blog/2020/03/12/brand-e-internazionalizzazione-limportanza-della-traduzione-del-marchio-sul-mercato-estero/>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Airbnb>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina\\_principale](https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale)

<https://ivenegas12.wordpress.com/2014/09/14/pepsi-dies-in-more-ways-than-one/>

<https://nepi.it/la-socialita-luomo-e-un-animale-sociale/#:~:text=Le%20attivit%C3%A0%20di%20socializzazione%20si,un%20migliore%20tono%20dell'umore.>

<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/communication>

<https://www.eurotrad.com/mediazione-linguistica-quando-e-utile/>

<https://www.ferpi.it/news/pepsi-e-lo-spot-conteso-2>

<https://www.forbes.com/2010/01/22/barbie-mattel-china-leadership-managing-rein.html?sh=3cc9651b1f1d>

<https://www.forbes.com/sites/helenwang/2012/10/24/why-barbie-stumbled-in-china-and-how-she-could-re-invent-herself/>

<https://www.justranslations.com/2022/05/26/interprete-e-mediatore-linguistico-differenze/>

<https://www.nbcnews.com/news/china/why-big-american-businesses-fail-china-flna4b11231213>

<https://www.netquest.com/blog/en/blog/en/legendary-products-bic-cristal>

<https://www.optimizedgroup.it/digital-pr-limportanza-delle-lingue-straniere/>

<https://www.originsinfo.com.au/lost-in-translation-soft-drinks-hard-lessons/>

<https://www.thedrum.com/news/2017/04/03/airbnb-its-controversial-chinese-name-we-d-be-surprised-if-there-wasn-t-some-debate>

<https://www.treccani.it/>

<https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Pink%20Light%20District>

[https://www.youtube.com/watch?v=6\\_WAmt3cMdk&list=PLAEKUX2eV4jJEqwQnxJjXjlz09G7GGk7f](https://www.youtube.com/watch?v=6_WAmt3cMdk&list=PLAEKUX2eV4jJEqwQnxJjXjlz09G7GGk7f)

[https://www.youtube.com/watch?v=P1gIEJuQ6qM&ab\\_channel=CGTN](https://www.youtube.com/watch?v=P1gIEJuQ6qM&ab_channel=CGTN)

<https://yellowhub.it/limportanza-di-comunicare-nella-lingua-del-cliente/>