

**CAPÍTULO 3:**

**LA INTERCULTURALIDAD  
EN LA EMPRESA COMO  
ORGANIZACIÓN**

## INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se pretenden conceptualizar los rasgos característicos de una empresa intercultural.

La presente tesis doctoral está orientada hacia la cualificación intercultural: concretamente a las competencias interculturales y la formación para abordarlas. Si se recogen las aportaciones de Echeverría et al. (2001:16) sobre su Modelo de Configuración de competencias, se comprenderá cuan importante es analizar la empresa intercultural en aras a identificar posibles determinantes y requerimientos competenciales:

*“La cualificación de una persona depende estrechamente del entorno estructural donde pueda desarrollarla... y de los ámbitos institucionales de formación.... La intersección de estos elementos está determinando el replanteamiento de los perfiles profesionales que cada vez más se definen en torno a la competencia”*

Al iniciar el estudio de la interculturalidad en la empresa han surgido una serie de cuestiones como: ¿en qué nos afecta la pertenencia a una cultura u otra?, ¿qué implica trabajar en una empresa con personas de otra cultura? Y, en consecuencia, ¿qué es una empresa intercultural? Estas cuestiones han guiado el desarrollo del presente capítulo que se ha estructurado de la siguiente manera:

1. La conceptualización de la empresa como una organización cultural. Para ello primeramente se clarificará el concepto de cultura con el que se operará en el presente trabajo, en aras al posterior desarrollo del apartado. Seguidamente se va a analizar la empresa intercultural desde la perspectiva organizativa al considerar que este enfoque analítico se presta como más adecuado para fundamentar una conceptualización de las competencias interculturales. A partir de ahí se procederá a efectuar una revisión sobre lo que los teóricos interculturalistas han planteado respecto a la relación o influencia de la cultura sobre los componentes organizativos que se han formulado inicialmente.

2. Un segundo apartado pasará a describir aquellos procesos de naturaleza social y psicológica que se activan cuando una persona, o grupos de diversas culturas, entran en relación, tal y como ocurre en la empresa intercultural. Se considera que el conocimiento y comprensión tanto de los procesos como de sus determinantes son importantes en cuanto pueden requerir de las personas la disposición de diversas competencias.
3. Finalmente en el apartado final se va a intentar presentar una formulación final de lo que sería la empresa intercultural, no desde sus componentes (primer apartado) o sus dinámicas (segundo apartado), sino desde lo que resultaría ser sus atributos, es decir, los rasgos que la caracterizarían.

En este capítulo no se pretende, en modo alguno, presentar una teorización exhaustiva de ninguno de los conceptos con que se va a operar. Únicamente se pretenden establecer las bases sobre las que poder analizar el hecho intercultural para así poder sintetizar una propuesta de competencias interculturales.

## **1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN INTERCULTURAL**

En el punto inicial del presente capítulo se va a intentar caracterizar a la empresa como organización cultural. Para ello y tal y como se ha comentado en la introducción, se clarificará el concepto de cultura con el que se operará el análisis intercultural. Seguidamente se procederá a presentar la empresa como una organización compuesta por una serie de elementos, sensibles en mayor o menor grado, a la influencia de la cultura de sus miembros.

### **1.1. Aproximación al concepto de cultura empleado para caracterizar la empresa intercultural**

La conceptualización de la cultura ha sido abordada por un gran número de científicos sociales. Existen numerosas definiciones de cultura<sup>1</sup> pero hasta la fecha, tal y como señalaban Gudykunst y Ting-Toomey (1988:27)

*“No ha habido consenso en cuanto a formular una definición interdisciplinar que pueda ser asumida por diversos campos de estudio”*

Ilustrando esta dificultad para definir la cultura, el sociólogo Pedersen (1997:159) emitió la siguiente afirmación a partir de una revisión bibliográfica:

*“Las personas usan la cultura de la misma manera que los científicos usan los paradigmas...para organizar y normalizar su actividad...Los elementos de la cultura son usados, modificados o descartados dependiendo de su utilidad para organizar la realidad”*

Pero todo y estas dificultades a continuación se presenta el concepto de cultura por el que se ha optado operar en el presente trabajo. Dicho concepto se articula en torno al siguiente marco de referencia:

---

<sup>1</sup> Kroeber y Kluckhohn (1952) hallaron más de 150 definiciones diferentes de cultura, citado en Pedersen (1997).

- a) Finalidad de la cultura
- b) Amplitud del concepto
- c) Visibilidad de la cultura

De los diversos conceptos de cultura analizados se ha optado por destacar una serie de rasgos que clarificarán el concepto de cultura con la que se operará a lo largo del capítulo:

### ***1.1.1. Finalidad de la cultura***

*La cultura es un conjunto de elementos simbólicos que persiguen la adaptación de la persona y su grupo social al entorno*

Para definir la cultura se ha partido de los trabajos de Keesing (1974) quien, desde el campo de la antropología y al revisar las teorías sobre cultura, pudo distinguir dos corrientes: Una primera que consideraba la cultura como un sistema adaptativo y una segunda corriente que consideraba la cultura como un sistema simbólico. Dado que los dos planteamientos considerados independientemente presentaban serias limitaciones a la hora de dar respuesta a las complejas situaciones que se dan en los contextos culturales, autores como Adler (1975), Kim (1988) o Pedersen (1994) integraron los dos planteamientos al definir la cultura como “*un universo de información que configura el conjunto de patrones de vida en una sociedad determinada*”.

### ***1.1.2. Amplitud del término***

*Cultura como concepto restringido*

La categorización de cultura según la amplitud o restricción de su significado se debe a Pedersen (1994 y 1997). La definición restringida del concepto de cultura está limitada a variables como la nacionalidad y la etnicidad, pudiendo incluir así mismo el lenguaje y la religión. En la concepción amplia de la cultura, este autor además incluye las siguientes variables:

- Demográficas como la edad, el género y el lugar de residencia
- Estatus como la clase social y los niveles económicos y educativos
- Afiliación que pueden ser tanto adscripciones formales como afiliaciones informales<sup>2</sup>

Una definición amplia de cultura la entiende como un “*Sistema social*” en el que, sin desmerecer la etnicidad ni la nacionalidad, se incorporan otros componentes con peso simbólico e influencia adaptativa. Y es que según este autor el contexto cultural, ampliamente definido, va más allá de los límites nacionales o étnicos, es decir, personas de la misma nación o del mismo grupo étnico pueden tener experiencias culturales muy diferentes “*No todos los negros tienen las mismas vivencias, ni todos los hispanos, ni todas las mujeres*” (Pedersen,1997:5). Este enfoque amplio de cultura también aporta valor a la distinción entre diferencia individual y diferencia cultural:

*“El color de tu cabello es una diferencia individual. Pero lo que dicho color implique es un significado culturalmente aprendido” (Pedersen,1997: 7).*

Este planteamiento de cultura en sentido amplio además de seguidores, como Banks y Banks (1989), también ha recibido sus críticas. Por ejemplo, Lee (1991) se ha opuesto a esta amplia definición de cultura al considerarla artificiosa por su generalidad. Triandis, Bontempo, Leung y Hui (1990) también han defendido la separación de los constructos culturales de los constructos sociales y de los constructos personales. En nuestro trabajo se ha optado por adoptar un concepto de cultura en sentido restringido. Pese a que se es consciente de la importante influencia en el mundo de la empresa de variables como es el estatus, el género, etc. La consideración a todos estos elementos en el proceso de formulación de un modelo de competencias interculturales, añadiría tal complejidad al trabajo que excedería las capacidades y disponibilidades de la doctoranda.

---

<sup>2</sup> Debe ilustrarse aquí que desde el momento en que se parta de un concepto de cultura amplio que incluya tanto las variables de tipo etnográficas (etnia, lenguaje y religión) como las de tipo social (demográficas, estatus y afiliación) el constructo “multicultural” se transforma en genérico de toda relación interpersonal. Ello ocasiona, según este autor, que la “definición restringida de cultura implique una limitación del concepto “multiculturalismo”, de manera que fuera más apropiado denominar “multiétnicas” o “multinacionales” a aquellas relaciones que tienen lugar considerando la religión, la historia y los ancestros” (Pedersen, 1997).

### **1.1.3. Visibilidad de la cultura**

*La cultura es un conjunto de elementos explícitos y conscientes como de elementos implícitos e inconscientes.*

French y Bell (1979) desarrollaron el “Modelo del Iceberg” que posteriormente fue adaptado por Mytrof y Kilman (1985) para ilustrar la diversa “visibilidad” de la cultura. Según este modelo, la cultura está configurada por dos tipos de componentes: un tipo con componentes manifiestos, explícitos y conscientes. Un segundo tipo con componentes inferidos, implícitos e inconscientes. Así la cúspide del iceberg estaría constituida por hechos, tecnología, los objetos materiales y la comunicación oral y escrita. En la base invisible residirían las emociones, las relaciones humanas y las reglas de conducta inconscientes e implícitas.

# ICEBERG DE LA CULTURA

## NIVEL DE PERCEPCIÓN

Visible

Arquitectura

Vestidos

Roles

**CONDUCTA**

Costumbres

Etiqueta

Comunicación verbal

Comidas y bebidas

Comunicación no verbal

Felicitaciones

Temperamento / Carácter

Enfrentamientos / Armonía

## NIVEL COGNITIVO

Individual / Grupo

Proyectos vitales

Seguridad-Inseguridad

**ACTITUDES**

Perspectivas de futuro

Riesgo - Control

Emotividad /no emotividad

Trabajo / Ocio

Ser / Tener

## NIVEL EMOCIONAL

Hombre / Naturaleza

Igualdad

Libertad

Familia

**VALORS**

Seguridad

Justicia

Felicidad

Orden

Honestidad

Invisible

Figura 1: Modelo Iceberg de la cultura. French y Bell (1979)



Esta conceptualización de la cultura también fue recogida por Brislin (1993). Según este autor en toda cultura subyacen ciertos elementos manifiestos que pueden ser observados, verificados y/o confirmados por un testimonio u observador neutral. Todos los autores que reconocen esta conceptualización de la cultura sostienen que para abordar un contexto intercultural es importante partir de lo más obvio y objetivo, los símbolos más verificables e ir avanzando hasta la perspectiva más subjetiva e inconsciente que puedan mantener los miembros de la cultura.

En el cuadro 1 se sintetizan las características de la cultura como concepto que va a determinar a la empresa multicultural:

<b>La cultura desde la perspectiva de la empresa multicultural</b>	
•	Un conjunto de hechos, reglas, emociones, símbolos o artefactos conscientes e inconscientes que pueden determinar prácticas, normas de relación social, etc.
•	Que pueden afectar a variables de tipo etnográficas (nacionalidad, etnia, lenguaje o religión) que pueden afectar identidades, imágenes, pertenencias.
•	Cuya meta es la adaptación de la persona y su grupo social al entorno en el que viven.
•	Que determinan tanto la relación social como otros aspectos más individuales de la persona tanto en la vida privada como en el desempeño de una actividad profesional.

*Cuadro 1: Características de la cultura como concepto que va a determinar a la empresa multicultural*

Ahora que se ha establecido de manera general el significado del concepto de cultura con el que se va a operar en el trabajo, se va a analizar la empresa desde la perspectiva organizativa.

## **1.2. Caracterización empresa intercultural como organización**

El paso de empresa a organización (términos que suelen usarse como sinónimos) se ha hecho por considerar que el segundo concepto es más operativo y analítico que el primero a efectos de las metas del presente trabajo. Si se plantean una serie de cuestiones como ¿qué entendemos por organización?, ¿qué componentes caracterizan

la organización?, ¿cuáles de éstos componentes serán más sensibles a la dimensión cultural de sus miembros?, las respuestas a estas cuestiones se considerarán fundamentales para caracterizar y conocer la influencia que ejerce la cultura de los integrantes de la organización. Analizar sus relaciones funcionales y sociales, y en definitiva, identificar competencias interculturales.

El término de organización ha sido abordado por muchas disciplinas y estudiado por multitud de autores. Para llegar a una aproximación al concepto de organización se han revisado los trabajos de Mintzberg (1988), Tena (1989), Ordoñez Ordoñez (1997) y Engel y Riedman (1992). Seguidamente se presentarán las aproximaciones al concepto por parte de Robbins y de Bueno quienes definen la organización como:

*“Una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por varias personas, que funciona de manera relativamente continuada para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes” (Robbins, 1996:5).*

*“Un conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (Bueno, 1996:27).*

En dichas definiciones destacan una serie de rasgos comunes: su base social, su permanencia en el tiempo, la necesidad de una coordinación y su intencionalidad en cuanto al logro de una meta. Otro aspecto fundamental de la organización y que no cabe olvidar es su vinculación, su estrecha interdependencia con el entorno. Para llegar a tal aseveración se ha partido del trabajo de Bueno (1996) y de Mintzberg (1988). Ellos han apostado por definir la organización-empresa como un sistema abierto ubicado en un entorno. Esta estrecha vinculación e interdependencia de la empresa con su entorno ha sido uno de los motivos que ha justificado, en gran medida, el primer capítulo de esta tesis. De las definiciones anteriormente presentadas, así como las aportaciones de los siguientes autores mencionados, destacan una serie de elementos que van a ser fundamentales a la hora de conceptualizar el modelo de empresa intercultural como organización:

- a) Su dimensión social; las personas son un componente fundamental de la empresa. Las personas configuran el sistema social de la organización

- b) Las actividades que realiza la organización, es decir, en la empresa se producen o desarrollan cosas. Dichas actividades y funciones configuran el sistema técnico de la organización, en un marco temporal, es decir, se desarrolla a lo largo de una secuencia temporal
- c) La coordinación de sus componentes
- d) Su interdependencia con el entorno

A continuación se pasará a comentar los componentes de dicho modelo:

### ***1.2.1. El sistema social: las personas de la empresa***

Toda organización empresarial está formada por un mínimo de personas cuya interacción será necesaria para el logro de las metas de la misma. Tras una revisión de los autores antes citados se ha procedido a sintetizar grandes ámbitos relativos a las personas de la organización:

1. Las personas de la organización
2. La jerarquía y la dirección
3. Las normas

A continuación se van a argumentar y comentar cada uno de ellos:

Toda organización está integrada por **personas** que se encuentran en interacción para lograr las metas de la misma (Engel y Riedman, 1992). De este aspecto interesa fundamentalmente la consideración de Antons (1990) de que cada persona integrante del grupo aporta sus propias metas, sus valores, sus expectativas que ha de saber compatibilizar con las metas generales del sistema.

La **jerarquía y la dirección** también se ha recogido de Antons (1990). Este autor define la existencia de una dirección formal como uno de los rasgos más determinantes de cualquier organización. Hablar de jerarquía y dirección quiere decir hablar de poder y autoridad para ejercerla (Engel y Riedman, 1992) y disponer de un estilo propio (Bueno, 1996) que le permita satisfacer las necesidades del sistema social y del sistema técnico.

Los trabajos de Mintzberg (1988) han sido la base para caracterizar las **normas organizativas**. Las normas ilustran los principios y pautas de conducta personal y profesional, que dictaminados por la organización, han de ser respetados por sus miembros.

### **1.2.2. Las actividades que realiza la organización**

Toda organización empresarial tiene unas metas y objetivos muy definidos que pueden ser tanto la producción de ciertos bienes, la prestación de servicios, etc. Estos procesos y actividades de producción o prestación de servicios implicarán actividades de naturaleza técnica o profesional que desarrollan las personas con mayor o menor protagonismo de maquinaria, pero que, en todo caso requerirán del control o manejo de personas cualificadas para ello. En este aspecto de la organización se pueden destacar dos aspectos que lo caracterizan y, a nuestro juicio, son sensibles a la cultura: se tratan de la formalización de las tareas y actividades y el nivel de formación requerido para su desempeño.

- Formalización de la tarea
- Formación y adiestramiento
- El marco temporal

El **concepto de formalización** se ha recogido de Mintzberg (1982:83). Este concepto describe el “*grado de normalización de los procesos de trabajo mediante la imposición de instrucciones de trabajo, descripciones de tareas, normas, reglamentos, etc.*” El **concepto de formación** también se ha recogido de Mintzberg (1982: 83) y determina el “*grado de cualificación requerida para el desempeño de la tarea*”.

El desempeño del trabajo también está afectado por **el tiempo**. En efecto, para que un grupo de personas que desarrollan una determinada actividad de manera coordinada sea una organización, han de realizarla a lo largo de un espacio de tiempo determinado. Así mismo, la propia realización de dicha actividad también se verá afectada por el factor temporal, ya sea por la duración de dichos procesos (pueden variar de segundos a años), el ritmo de prestación que requieran (rápidos o lentos) e incluso la sincronía o no que requieran. El concepto de tiempo no suele estar presente en los modelos organizativos, todo y así nuevamente Mintzberg (1988) lo recoge.

En un próximo apartado se analizarán estos rasgos desde la perspectiva cultural.

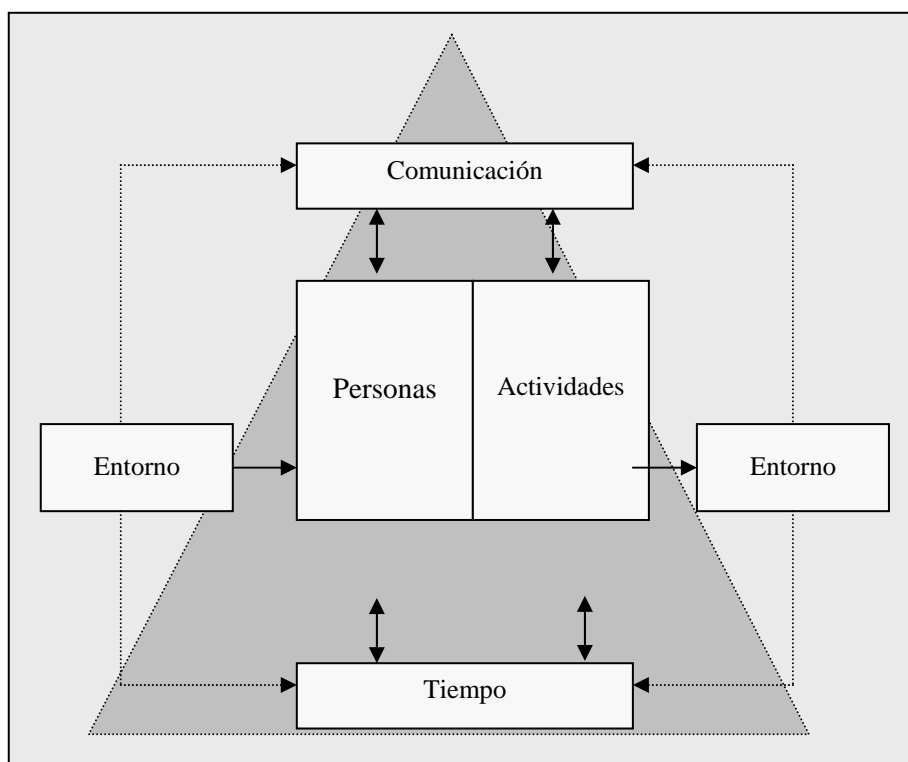
### ***1.2.3. La coordinación de sus componentes.***

La coordinación es otro aspecto fundamental para la organización tal y como recogen Antons (1990) o Engel y Riedman (1992). Se ha considerado que la “*comunicación es un elemento fundamental para ejercer y articular la coordinación de la organización*” Mintzberg (1988: 5). Mediante la coordinación o con su aporte interactúan las personas y se llevan a cabo las actividades técnicas de la misma. La comunicación en la organización ha sido estudiada por diversos autores y desde diversas perspectivas tal y como recogen Staton (1993) y Aguadero (1997), entre otros.

### ***1.2.4. La organización se encuentra en un entorno.***

Dicho entorno que puede referirse tanto al marco legal, al mercado, contexto estructural, etc. determinará interactivamente la naturaleza de la organización. Mintzberg (1988) alude a la influencia del ***entorno*** en la organización, así como Tena (1992). En el caso que ocupa el presente trabajo se han considerado elementos determinantes del entorno: el marco legal, la estructura productiva, así como la dinámica y naturaleza del mercado de trabajo de nuestro contexto tal y como se han analizado en el primer capítulo de este trabajo.

En la figura 2 se ilustra el modelo planteado:



*Figura 2. La empresa como organización. Elaboración propia a partir del esquema de Bueno (1996,26)*

Todos estos componentes organizativos se verán afectados en diverso grado por la cultura de las personas integrantes en la misma. Por ello, en el siguiente apartado se va a analizar la influencia que ejerce la cultura en el desempeño y desarrollo de todos estos componentes organizativos.

### **1.3. Influencia de la cultura sobre los componentes organizativos**

En este tercer apartado se pretenden analizar la influencia de la cultura sobre los anteriores componentes organizativos, citados en el apartado anterior. Para ello se ha efectuado una revisión documental a partir de la que se han diferenciado una serie de teorías que se han considerado relevantes al respecto. Dicha revisión se ha estructurado en torno a los siguientes puntos:

- 1) Influencia de la cultura en las personas y sus interacciones personales

- 2) La cultura de las personas y su influencia en el desempeño profesional
- 3) Cultura, relación interpersonal y comunicación

### ***1.3.1. Influencia de la cultura en las personas y sus interacciones personales***

Desde el punto de vista de la cultura, ésta incide sobre ciertos aspectos de la naturaleza individual de la persona. Efectivamente la cultura determina maneras de hacer, ser y de sentir. En este apartado se efectuará una somera revisión sobre algunas aportaciones teóricas respecto a la relación entre cultura y:

- a. La persona*
- b. La jerarquía y la dirección*
- c. Las normas*

#### ***a. Relación entre la cultura y la persona***

Como se va a evidenciar a lo largo de estas líneas, el estudio acerca de la influencia de la cultura sobre la persona ha ocupado a numerosos estudiosos. En este epígrafe se van a citar algunos de los autores que han investigado la relación entre cultura e identidad, imagen personal, autoconcepto y se finalizará comentando algunas de las más importantes aportaciones acerca de la cultura y los valores.

Se ha estudiado profusamente la relación entre *identidad y cultura*; autores relevantes han sido: Tajfel (1978), Isajiw (1990), Bernal y Knight (1993) y Sadowsky et al. (1995). En nuestro país han destacado especialmente los trabajos sobre la *identidad étnica* de Juliano, D. (1993); Diaz- Aguado, M.J. (1995); Bartolomé, M.; Cabrera, F.; Del Campo, J.; Espín, J.V.; Marín, M.A.; Rodríguez, M.; Sandín, M.P. Y Sabariego, M. (2000); Aguirre (1997); Sandín (1997); Espín, J.V.; Marín, M.A.; Rodríguez, M. y Cabrera, F. (1998); Sabariego (2001); Massot (2001); Bartolomé et al. (2002) entre otros. Así mismo también se ha estudiado la relación entre *cultura e imagen personal*, tópico que fue abordado por autores como Katriel (1986), Ide, Hori, Kawasaki, Ikuta y Haga (1986) y Ting- Toomey (1988) y que nos parece relevante dado el valor de la imagen en el mundo profesional:

*“La imagen es, en esencia, una proyección de uno mismo en una situación relacional determinada. Es un concepto ubicuo presente en todas las culturas” (Katriel,1986)*

Rosemberg (1979) y Johnson (1985), entre otros autores, estudiaron la relación de la cultura con el autoconcepto de la persona. También se mencionará, someramente, la relación entre la cultura y los valores de los individuos. Los valores estarían insertos en lo que se ha caracterizado como componentes subjetivos de la cultura. La implicación de los valores en la cultura es muy importante. Grupos con sistemas de valores diferentes tendrán más predisposición a mantener conflictos o graves desacuerdos ya que valoran y sienten los mismos hechos de manera diferente. En este campo citaremos a Pedersen (1994) quien recogió la adaptación de la tipología de valores creada por Kluckhohn y Strodtbek para su análisis respecto a la cultura y que se sintetiza en el cuadro 2:

Adaptación del Modelo de Valores de Kluckhohn- Strodtbek			
Orientación	Rango		
<b>Naturaleza Humana</b>	La mayoría de las personas no son dignas de confianza	Hay tanto buena gente como gente a la que no se le puede quitar el ojo de encima	La mayoría de las personas son básicamente buenas
<b>Relación Persona-Naturaleza</b>	La vida está determinada por fuerzas exteriores como Dios, la genética, el azar . La persona no puede cambiar este legado	La persona debería vivir en completa armonía con la naturaleza	Nuestra misión es conquistar y controlar la naturaleza. El progreso se ha logrado mediante este proceso
<b>Tiempo</b>	Las personas deberían aprender de la historia e intentar emular las gestas del pasado	El momento de valor es el presente. Es cuando podemos hacer algo. No cabe preocuparnos por el mañana. Disfruta en momento	Los sacrificios de hoy se verán compensados en el futuro.
<b>Actividad</b>	Es suficiente sólo ser. No es necesario hacer grandes cosas en la vida para sentir que ésta ha valido la pena	La principal razón de nuestra existencia es el lograr nuestro propio desarrollo interior	Si las personas trabajan duro y se esfuerzan plenamente, sus esfuerzos se verán recompensados



<b>Sociedad</b>	Algunas personas han nacido para liderar a otros. Hay líderes y seguidores en el mundo	Siempre que tengo un problema serio, consulto a mi familia y a mis mejores amigos sobre cómo resolverlo	Todas las personas deberían tener iguales derechos y disponer de control completo sobre sus destinos
-----------------	--	---	--

Cuadro 2: Adaptación del Modelo de Valores de Kluckhohn- Strodtbeck Fuente: Pedersen, 1994: 126

En nuestro país la investigación sobre los valores y la cultura también ha sido abordada por Puig, JM y Martínez A. (1989) y Bartolomé et al. (1997) y entre otros.

### *b. Influencia de la cultura en la jerarquía y los roles de dirección*

En toda organización se pueden identificar una serie de roles de acuerdo con la función que realizan respecto al logro de las metas de la misma. Antons (1990) definió la existencia de los roles como uno de los rasgos más determinantes de cualquier organización. Un rol<sup>3</sup> es “*un conjunto de conductas y expectativas asociadas a una posición particular en el grupo*”(Gudykunst y Ting Toomey, 1988:71). Así en toda organización se puede hablar del rol de jefe o de jefa, de empleado o empleada, de padre o madre, etc. Como el mismo concepto implica, el rol emerge en una relación interpersonal en la que un sujeto se comporta de una determinada manera y otro sujeto evalúa el grado de cumplimiento de las expectativas generadas sobre la conducta del primero y responde, a su vez, según sea dicha evaluación. El rol en una cultura viene determinado por las normas y las pautas sociales asociadas, que influirán tanto en las expectativas como en los comportamientos; de tal manera que el ejercicio del rol de persona responsable de un grupo de trabajo, o el rol de integrante del equipo puede variar debido a las normas y pautas asociadas al mismo por la cultura de la persona.

Uno de los roles más influido por la cultura es el de dirección, y su pareja (subordinado, subordinada). Hablar de dirección quiere decir hablar de poder y autoridad para ejercerla (Engel y Riedman, 1992) y disponer de un estilo propio (Bueno, 1996). Se ha estudiado profusamente el tema, tal y como se detallará en capítulos próximos, pero en este apartado se destacarán las aportaciones de Gudykunst

---

<sup>3</sup> Término recogido del teatro, que se traduciría textualmente por papel.

y Kim (1984<sup>a</sup>) sobre los cuatro determinantes que pueden afectar las respuestas de las personas en el ejercicio de su rol, tal y como se ilustra en el cuadro 3:

<b>Factores que determinan los roles de las personas según las culturas</b>	
(1)	El nivel de implicación personal en la relación
(2)	El grado de formalismo esperado en las conductas de los participantes
(3)	El grado de jerarquía presente en las relaciones interpersonales,
(4)	El grado de permisividad o tolerancia a la desviación del rol establecido como ideal

*Cuadro 3: Factores que determinan los roles de las personas según las culturas Adaptado de Gudykunst y Kim, 1984a*

A continuación se van a desarrollar un poco más algunos de dichos factores:

*a)La influencia de las expectativas sobre las conductas;* inherentes a todo rol es un factor que puede determinar en gran manera el proceso y resultado de la relación interpersonal. Como ejemplo puede citarse el estudio efectuado por Triandis (1967<sup>a</sup>) en el que analizó las expectativas de las personas trabajadoras griegas con respecto al empresariado norteamericano<sup>4</sup>.

*b)El nivel de formalismo* esperado en la relación también es otra variable de diferenciación en los roles. Gudykunst y Ting-Tomey (1988) han relacionado la necesidad del nivel de formalismo con el contexto comunicativo de las mismas. Así la formalidad asociada a un rol profesional concreto puede variar de una cultura a otra.

---

<sup>4</sup> En dicho estudio se verificó como los griegos percibían las empresas norteamericanas como inhumanas, legalistas, rígidas, frías e interesadas únicamente en la eficacia, todo y que las organizaciones griegas se caracterizan por ser altamente burocráticas. Pero en Grecia las decisiones a menudo son adoptadas en base a las relaciones personales, siguiendo estrictamente las normas y reglas sociales. Es por ello que a los griegos, según dicho estudio, les costaba tanto distinguir entre la conducta profesional y la conducta personal, que tan claramente están definidas en Norteamérica. Conclusiones similares se lograron cuando se compararon las expectativas de los empleados de banca mejicanos en Norteamérica ( Zurcher, 1968, citado por Gudykunst y Ting -Toomey, 1988)

c) *El grado de jerarquía existente entre las relaciones* es la tercera dimensión de los roles que puede variar entre las culturas. Esta jerarquía parece estar relacionada con la autoridad y el grado de formalismo; ello significa que, dependiendo de la cultura, puede existir mayor distancia jerárquica y formalidad en las relaciones entre la persona responsable y su subordinada, etc.

d) *El grado de permisividad a las discrepancias entre el rol ideal y el rol ejecutado* Este aspecto puede considerarse relacionado con la actitud ante las normas, actitud que puede ser de respeto o de trasgresión. Boldt (1978) y Mosel (1973) sugirieron que las culturas más permisivas a la desviación tenían una estructura social laxa mientras que aquellas culturas que no la toleraban tenían una estructura social más opresiva. Gudykunst y Ting-Toomey (1988) utilizaron la categorización de culturas con alto o bajo contexto (definida por Hall en 1976) con un sentido similar a la categoría de estructura laxa u opresiva empleada por Mosel (1973).

El tercer componente de la empresa como organización eran las normas, a continuación se va a abordar la relación de éstas y la cultura.

### *c. Influencia de la cultura en la actitud ante las normas*

Argyle, Furnham y Graham (1981) han sido unos de los autores que han estudiado este aspecto de la cultura.

*“Las normas son principios prescriptivos que todos los miembros del grupo social que comparte una cultura deben suscribir (Argyle, Furnhaam y Graham)”(1981).*

Las normas sociales más importantes y que determinan las conductas y actitudes de sus miembros en todas las culturas son las normas de justicia y las de reciprocidad (Gudykunst y Ting-Toomey, 1988). Se considera que estas normas son especialmente importantes en el contexto laboral de la empresa, pues existen todo un conjunto de prácticas de valoración, retribución y promoción en la que dichas normas pueden entrar en juego permanentemente y el conocimiento de estas diferencias puede ser atendido con una correcta información y adaptación. En el cuadro 4 se detallan, con más profundidad, algunas de sus características.

**Norma de justicia y norma reciprocidad**

- Hay dos orientaciones respecto a la **norma de justicia**: “la equidad” y la “ igualdad”. La justicia fundamentada en la equidad implica que las personas, que se rigen por dicho sentido de la norma, perciben un equilibrio favorable entre aquello que aportan y lo que reciben como recompensa o respuesta a su acción. La norma de justicia establecida sobre el principio de igualdad implica que las respuestas o recompensas son distribuidas uniformemente (de modo igual) prescindiendo de las diversas aportaciones que los miembros hagan a la comunidad (Gersen, Morse y Gersen,1980).

En relación a la justicia, el valor de la honradez tiene implicaciones diversas según las culturas. En algunas culturas la honradez es considerada desde una perspectiva eminentemente individual, a corto plazo y en relación a su contribución individual. Contrariamente, en otras culturas, la honradez es interpretada a más largo plazo y teniendo en cuenta el punto de vista del grupo (Gudykunst y Ting-Toomey,1988)

- La norma de **reciprocidad** implica dos premisas: por un lado las personas ayudan a aquellas personas que previamente les han ayudado y por otro lado, las personas no suelen injuriar a aquellas personas que les han ayudado. (Gouldner,1960). También se han hallado diferencias culturales respecto a esta norma de la reciprocidad en cuanto considerar la reciprocidad como una norma voluntaria, mientras que para otras culturas la reciprocidad es una obligación.

*Cuadro 4: Normas de justicia y reciprocidad. Fuente: Gudykunst y Ting-Toomey, 1988:6).*

En el caso de la organización intercultural, estos y otros determinantes propiciarán una serie de actitudes de respeto, relativización, trasgresión, o negociación de las normas organizativas, tal y como se verá más adelante.

**1.3.2. La cultura de las personas y su influencia en el desempeño profesional**

Tal y como se ha citado, se ha considerado que el grado de formalización en el desempeño de la tarea y el nivel de formación requerido para el mismo pueden ser dos de los indicadores más significativos a la hora de analizar la influencia de la cultura en la organización. Dado que la formalización y los requerimientos de formación y adiestramiento vienen determinados, fundamentalmente, por los requerimientos productivos, tecnológicos y económicos (mencionados en el primer capítulo de este trabajo) así como por los sistemas de educación de cada país; se considera que un

análisis cultural de estos complejos elementos quedaría fuera de lugar en un trabajo de naturaleza pedagógica como el presente. Hacemos, pues, constar la existencia e influencia de la cultura sobre el sistema técnico de la empresa, pero se eludirá profundizarla y analizarla.

En otro orden de cosas, la cultura también determina sus especificidades en la orientación del *tiempo*, siendo éste un valor que presenta grandes diferencias entre las culturas y que afecta al sistema social así como el desempeño de la tarea. Kluckhohn y Strodtbeck (1961) y Hall (1983) han sido los autores más citados a la hora de abordar la relación del tiempo y las culturas.

### ***1.3.3. Cultura y comunicación***

Tal y como se ha presentado anteriormente, tanto el sistema técnico como el sistema social están regulados mediante el uso y soporte de la comunicación, tanto en el ámbito institucional como interpersonal. La relación de la cultura con la comunicación es histórica. Sapir (1931:78, citado por Kim 1988) ya decía

*“Todo evento cultural y toda conducta social, por simple que sea, implica comunicación tanto en un sentido explícito como en un sentido implícito”.*

Peterson, Jensen y Rivers (1965:16), también citado por Kim (1988) destacaron la relación entre comunicación y cultura al afirmar

*“El progreso social depende de la acumulación y transmisión de conocimiento. El conocimiento depende de la comunicación”.*

Frank (1975) observó la inseparable relación entre cultura y comunicación. Y autores como Gudykunst y Kim (1984) y Hall (1976, 1983) estudiaron las diferencias culturales a partir de sus patrones comunicativos y es que como afirma Kim (1988: 48).

*“ Las culturas pueden variar en la perspectiva del mundo, las creencias, los valores, las normas y otros aspectos. Pero sobre todo pueden variar en cuanto a sus patrones comunicativos. Y es que en cada cultura los individuos están conectados mutuamente mediante un sistema de codificación y decodificación particular: lenguaje verbal, gestos, tonos de*

*voz, posturas faciales...que manifiestan lo que es real, correcto, bello y bueno en esa cultura”*

Por su parte Noesjirwan (1978) destacó como las **pautas y reglas sociales** que se dan en una cultura son un conjunto de conductas previsibles y comprensibles para todos los miembros de la cultura que regulan las interacciones en su seno. Dichas conductas son eminentemente funcionales y tienen por misión preservar el orden social. En el cuadro 5 se ilustra el trabajo de Cushman y Whiting (1972) sobre las diferencias culturales que pueden existir en las pautas sociales.

<b>Diferencias culturales que pueden existir en las pautas sociales</b>
1) Su nivel de comprensión
2) Su grado de explicitud en cuanto a su conocimiento por parte de todos los miembros del grupo social
3) El rango o nivel de generalidad que tiene la regla
4) El consenso en cuanto a su homogeneidad o nivel de variación de la pauta.

*Cuadro 5: Diferencias culturales que pueden existir en las pautas sociales según Cushman y Whiting (1972). Fuente: Kim (1988: 168)*

Existen diversas diferencias entre las normas sociales y las pautas de conducta. Mientras que las primeras son incuestionables, las segundas tienen una prescripción más relativa. Como decía McLaughlin (1984) *“las pautas sociales, igual que son seguidas pueden ser rotas. No tienen un carácter de verdad incuestionable y son negociables”*. Así mismo, tal y como recoge Olsen (1978), las normas culturales son transmitidas desde la infancia mediante la socialización. Las pautas sociales que determina la cultura pueden llegar a negociarse según variables personales o situacionales.

Se ha llegado a un relativo consenso en cuanto a la existencia de ciertas pautas sociales comunes en las diversas culturas. Argyle y Henderson (1985) sintetizaron cinco pautas que en mayor o en menor medida están presentes en todas las culturas y que hacen referencia:

<b>Pautas sociales universales</b>
(1) Respeto a la privacidad,
(2) Mirar a la persona interlocutora cuando se entabla una conversación,
(3) Nivel de discreción en cuanto a la divulgación de confidencias efectuadas por otra persona,
(4) Nivel de consentimiento en el mantenimiento de relaciones sexuales,
(5) No criticar a otras personas en público,
(6) Devolver los favores sin importar lo pequeños que hayan sido éstos.

Cuadro 6: Pautas universales según Argyle y Henderson (1985).

Otro aspecto importante en las relaciones sociales sensibles a la cultura de sus miembros son las **redes relacionales**. Las redes relacionales son una “*configuración de lazos personales donde el afecto y el soporte instrumental es intercambiado*”(Albrecht y Adelman, 1984). Las características de las redes relacionales de diversas culturas han sido estudiadas por varios autores. Concretamente Kim (1977<sup>a</sup> y 1979) y Yum (1983) estudiaron los lazos de amistad en las redes relacionales de las personas inmigrantes. Sus resultados concluyeron que las redes relacionales amistosas heterogéneas promueven actitudes favorables hacia la cultura de acogida.

En el siguiente punto se va a efectuar una revisión de los procesos que se generan cuando personas de diversa cultura entran en interacción. Dichos procesos pueden afectar aspectos de la psicología y la emotividad de las personas, también pueden tener implicaciones en las propias interacciones sociales a diversos niveles. Tal y como se ha comentado en líneas anteriores dado que la actividad empresarial implica interacción entre los integrantes de la organización se considera útil y necesario el conocimiento y comprensión de dichos procesos.

## 2. DINÁMICAS PSICOSOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN INTERCULTURAL

En el presente apartado de este tercer capítulo se pretenden describir y analizar los diversos procesos y dinámicas de naturaleza psicosocial que se generan cuando personas de diversa cultura interactúan en el seno de una organización. Se considera que el conocimiento de estos procesos y dinámicas es pertinente para conceptualizar competencias interculturales, dado que dichas situaciones pueden reclamar respuestas competenciales de los miembros de la organización.

Este apartado se va a estructurar en torno a dos puntos:

- 1) La atención a los procesos sociales
- 2) La atención a los procesos y dinámicas psicológicas.

Previamente se van a abordar los procesos y determinantes de las relaciones sociales interculturales se va a efectuar una síntesis de algunos de los diversos términos y conceptos empleados para describir el conjunto de procesos, transformaciones y dinámicas que tienen lugar cuando tienen lugar relaciones interculturales. Estos términos engloban los procesos de cambio y transformación acontecidos a lo largo de la interacción entre las personas de diversas culturas y los posibles resultados de las mismas. El esquema también muestra la diversidad terminológica y de significado que se esconde tras una relación intercultural.

Terminología relativa a los procesos, transformaciones y dinámicas de las relaciones interculturales				
Término original	Término traducido	Autores	Significado	Perspectiva
Cross-cultural adaptation	Adaptación transcultural	Kim, 1988	Transformación del individuo para adaptarse a su nuevo entorno	Individual



<b>Cross -cultural transition</b>	Transición transcultural	Ward, 1996. Oberg, 1960 Garza- Guerrero, 1974.	Paso de una cultura a otra.  Ansiedad  Nostalgia y pérdida, Componentes de ansiedad, depresión y hostilidad de la experiencia de transición	Individual y psíquica
<b>Culturs shock</b>	Shock cultural  Fatiga cultural	Oberg,1960 .  Arredondo-Down, 1981  Taft, 1977	Estado de ansiedad ante el proceso de una transición cultural, enfoque clínico  Desorientación, incongruencia, pérdida de hogar  Manifestaciones emotivas y psicósomáticas	Individual y psíquica
<b>Acculturation</b>	Aculturación	Holmes y Rahe, 1967  Lazarus y Folkman, 1984  Johnson y Sarason, 1979  Holmes y Masuda, 1974  Lazarus,1976  Furnham y Bochner, 1986  Spradley y Phillips, 1972  Lin, Tazuma y Masuda, 1979  Ward y Kennedy, 1992  Chataway y Berry, 1989  Adelman, 1988	Cambios en la salud física y mental  Factores de estrés y estrategias para afrontar la situación  Relaciones entre estrés, salud mental  Relaciones entre cambio estilo de vida y enfermedad mental  Relación entre la duración y frecuencia de los cambios de vida así como recursos personales, déficit y factores situacionales como variables del estrés.  Caracterización cambios a los que deben afrontar inmigrantes, viajeros, etc.  Caracterización cambios  Influencia de variables sobre estrategias para afrontar  Influencia factores de la personalidad  Influencia factores cognitivos del individuo  Influencia soporte social sobre aculturación	Individual y clínica
<b>Adjustment</b>	Ajuste	Babiker, Cox y Miller, 1980  Gannon y Poon, 1997  Yoshikawa, 1978  Brislin, 1981	Resultados del ajuste en términos de salud, y sintomatología clínica  Variables que pueden incidir como la comprensión cultural.  Influencia de la madurez sobre el ajuste  Influencia de sentimientos como aceptación	Psicología

		Deshpande y Viswevaran, 1992	Influencia de la calidad de las relaciones con los autóctonos	
		Gmelch, 1997	Estudio de variables individuales como el autoconcepto	
		Leong y Ward, 1999	Influencia de la identidad	
		Parker y McEvoy, 1993	Estudio de variables relacionadas con el desempeño	
		Tanaka, Takai Kohyama y Fujihara, 1994	Influencia del logro académico	
		Stone y Ward, 1990	Influencia de los estados de ánimo	
		Furnham y Bochner, 1986	Influencia del aprendizaje de destrezas específicas.	
		Witte, 1993	Influencia de destrezas comunicativas	

*Cuadro 7: Denominaciones, acepciones y autores que han estudiado los procesos de cambio generados en las relaciones interculturales.*

El planteamiento respecto al significado del proceso de interacción cultural es aquel que lo percibe como un fenómeno progresivo, continuo y acumulativo, en el que las personas pertenecientes a la cultura minoritaria que se relacionan con otras personas de una cultura mayoritaria se van mutuamente adaptando a medida que van interaccionando en un el entorno determinado. Evidentemente la actividad profesional desarrollada en el seno de una empresa culturalmente diversa genera numerosos y complejos procesos de interacción cultural tanto a nivel técnico como a nivel social. El planteamiento de la interacción como proceso psicosocial ha sido abordado empíricamente por autores como Nagata (1969), Padilla (1980) Kim (1980,1988.). En todo caso, en este apartado interesa distinguir entre los planteamientos que estudian la aculturación<sup>5</sup> desde la perspectiva psicológica de la persona implicada en dicha relación intercultural y desde la perspectiva más social que tienen lugar en la empresa intercultural.

---

<sup>5</sup> Este término será ampliamente definido en apartados posteriores de este mismo capítulo.

Iniciamos, ahora el recorrido por los procesos sociales que tienen lugar cuando personas de diversa cultura interactúan y la descripción de los determinantes que los afectan.

## **2.1. Procesos sociales y determinantes de las relaciones interculturales**

En este apartado se van a presentar dos modelos explicativos sobre las dinámicas y los elementos que comportan las relaciones sociales entre personas y grupos de diversa cultura. Dichos modelos aportan, a nuestro juicio, un buen nivel de comprensión sobre las interacciones culturales desde la perspectiva social. Seguidamente, dada la gran importancia de este aspecto para caracterizar la empresa intercultural, se pasará a presentar algunos aspectos determinantes de dichas relaciones, ya sea a nivel intergrupal, intragrupal e interpersonal; pues las relaciones interculturales tanto se pueden analizar desde el punto de vista de la relación entre personas de cultura diferente, de grupos culturalmente diversos que interaccionan entre sí, como desde las inercias y dinámicas que dentro del propio grupo cultural pueden determinar el establecimiento de relaciones con otras culturas. En definitiva, se seguirá el siguiente orden:

- 1) Procesos sociales de las relaciones interculturales
- 2) Determinantes de las relaciones culturales desde la perspectiva social

### ***2.1.1. Procesos sociales de las relaciones interculturales***

En este apartado se procederá a revisar dos modelos explicativos de las relaciones interculturales desde la perspectiva social; uno desarrollado por Kim (1989) y que incide fundamentalmente en los resultados de eficacia de las relaciones interculturales. El segundo modelo será el de Ward (1996) quien intentará incorporar aspectos más personales y contextuales en un esfuerzo por recoger la complejidad de las relaciones interculturales.

*a) El modelo de adaptación cultural de Kim*

Kim (1989: 284) denominó *adaptación intercultural* al proceso de relación social que culmina en una eficacia intercultural. En dicho proceso se ilustran los diversos componentes y dinámicas que llevan a la persona de una cultura a desenvolverse adaptativamente en un contexto cultural que no es el propio. La figura 3 ilustra dicho modelo adaptación social.

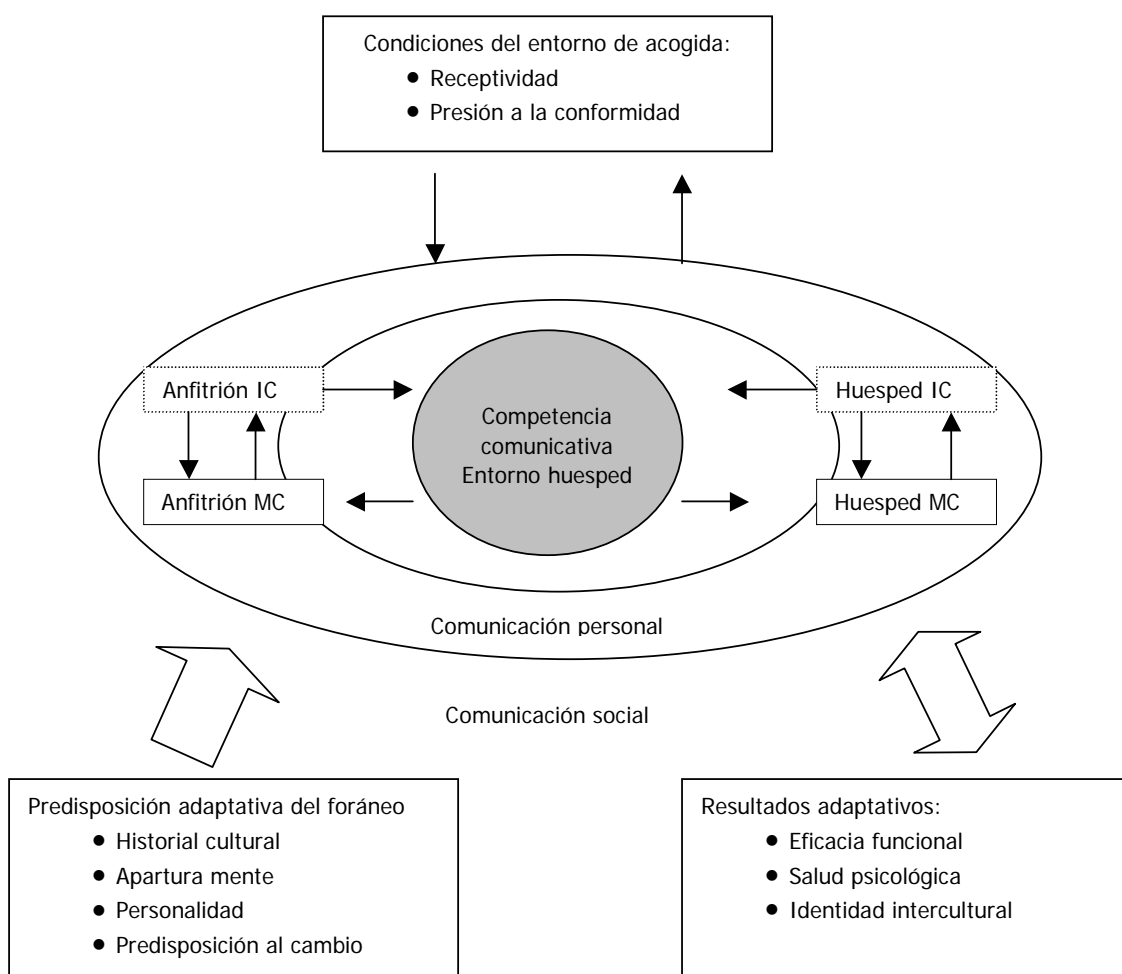


Figura 3 Modelo Interactivo y multidimensional de la adaptación intercultural, Fuente: Kim (1989:284)

Puede apreciarse como Kim destaca la comunicación intercultural, a nivel individual (IC) y a nivel social (MC) como sistema el que se ponen en juego los factores adaptativos de las personas foráneas (origen cultural, apertura de mente, personalidad, etc.), los determinantes del entorno huésped (receptividad o presión a la conformidad sobre los recién llegados...) y que pueden propiciar o no resultados adaptativos (eficacia funcional, salud psicológica e identidad cultural).

#### *b) Modelo explicativo del proceso de relación intercultural de Ward*

Otro modelo explicativo del proceso de relación intercultural es el desarrollado por Collen Ward, (1996) de la universidad de Nueva Zelanda, fundamentado en los trabajos de Lazarus y Folkman (1984), Ward (1988) y Berry (1994).

El modelo de Ward plantea que el contacto entre personas de diferente cultura genera un estado de estrés, desorientación y déficits informativos, que requieren o demandan una evaluación cognitiva de la situación y la emisión de respuestas a nivel cognitivo, afectivo y conductual específicas. Todos estos factores y los resultados a nivel psíquico y social de la situación están influidos por una serie de variables tanto a nivel individual como a nivel grupal. Según este modelo, la aculturación es un proceso continuo en el que las emociones, cogniciones y comportamientos de personas de una cultura son modificadas como resultado de su interacción con personas de otra cultura (Moyerman y Forman, 1992)

Como puede apreciarse, este modelo considera como hay un conjunto de factores sociales, tanto de la sociedad de acogida como de la sociedad de origen, y factores individuales de mediación que generan respuestas y resultados individuales.

Algunos elementos psicológicos o afectivos presentes en este modelo se desarrollarán con mayor profundidad en el próximo apartado. La figura 4 ilustra el modelo de Ward:

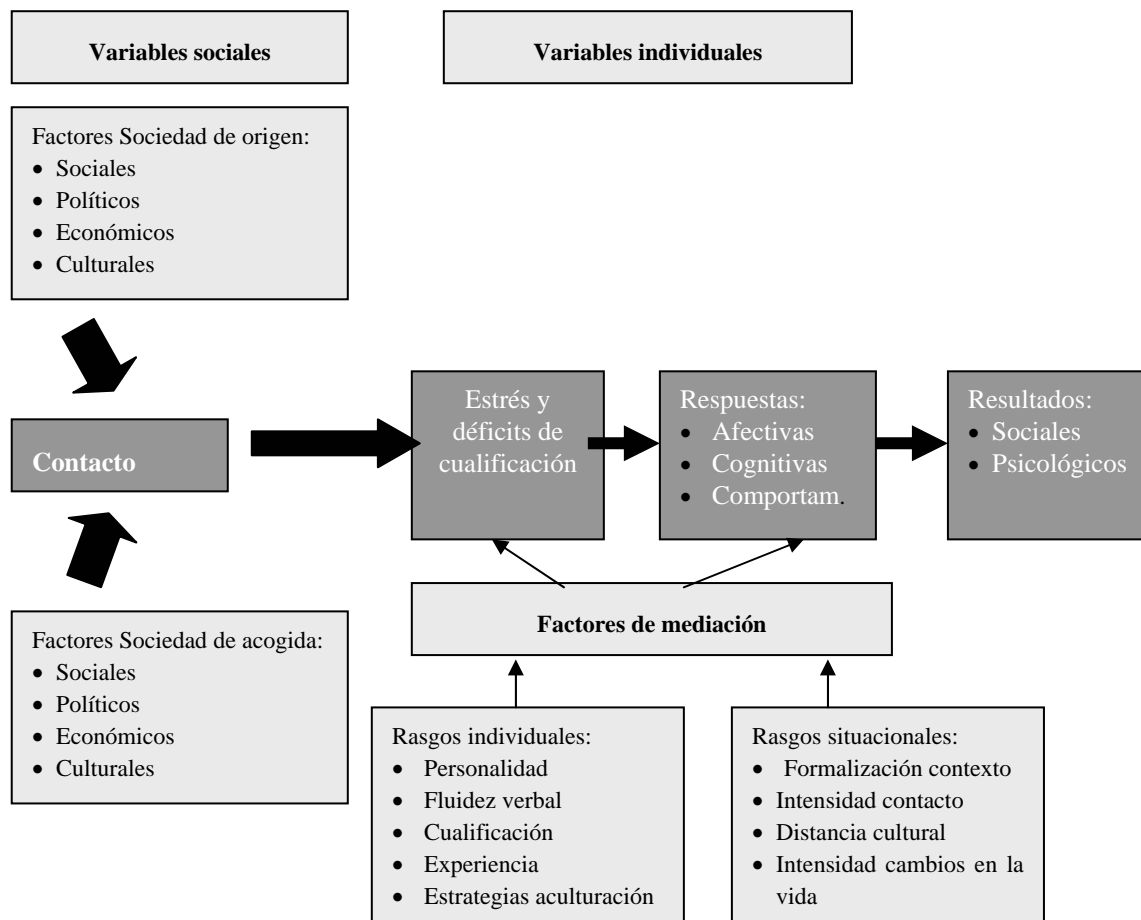


Figura 4: El proceso de la aculturación. Fuente: Coleen Ward (1996: 129)

A continuación se van a detallar los diversos determinantes sociales que afectan las relaciones entre personas de diversas culturas.

### 2.1.2. Determinantes de las relaciones culturales desde la perspectiva social

En el presente apartado se van a exponer una serie de determinantes que puedan afectar los procesos y resultados de las relaciones interculturales. El contenido de dichos determinantes se estructurará en torno a los siguientes ejes:

- a) Entorno de acogida de la relación intercultural
- b) Las relaciones intergrupales
- c) Las relaciones intragrupalas
- d) Las relaciones interpersonales

Cada uno de estos aspectos se va a detallar a continuación.

*a) Entorno de acogida de la relación intercultural*

Kim (1988:128) plantea dos grandes dimensiones que afectan la receptividad a los foráneos por parte de la sociedad anfitriona de acogida y su presión o no a la asimilación de los primeros por parte de los segundos.

*“La primera dimensión es la receptividad de dicho entorno. Receptividad que se refiere al grado en que el entorno de acogida muestra apertura y tolerancia hacia los extranjeros. La segunda dimensión es la presión a la conformidad, referida a la demanda por parte de la sociedad de acogida a que los extranjeros sigan sus normas culturales y sus pautas comunicativas”.*

Ambas se han relacionado ampliamente con los procesos sociales y comunicativos generados en las relaciones interculturales. A estos se han añadido otros determinantes del entorno de acogida que se detallarán seguidamente:

1. Receptividad de la sociedad huésped
2. Presión a la conformidad
3. Tiempo

*1) Receptividad de la sociedad huésped*

Las sociedades y los grupos humanos pueden diferir en el grado en que son receptivos a los extranjeros y les ofrecen o permiten oportunidades para llegar a ser parte integrante de la sociedad de acogida. Dicha receptividad también ha sido denominada como “*potencial de interacción*” Kim, (1979) o “*potencial de familiarización*” Cook (1962).

La receptividad de un entorno de acogida puede ser examinada según la actitud de aceptación o rechazo hacia los extranjeros, expresada tanto en la comunicación interpersonal como en los medios de comunicación de masas. Como dice Kim (1988:129) “*dichas expresiones pueden ser explícitas pero también pueden ser sutiles, inconscientes y transmitidas mediante comportamientos no verbales de los nativos*” O

tal y como dijo Giffin (1970:352)“*la receptividad puede ser mostrada mediante una simple sonrisa*”.

Las actitudes de la sociedad de acogida hacia un grupo específico pueden fundamentarse en largos lazos de amistad o en relaciones de poder, que pueden evolucionar en función de un gran cúmulo de circunstancias políticas, económicas, sociales, etc. tanto internas como externas. La creación de un clima positivo o negativo por parte de la sociedad anfitriona respecto un a grupo específico pueden lograr que el proceso de adaptación sea más fácil o más arduo. Los nuevos miembros que difícilmente se sientan bien, seguros y bienvenidos, generarán o percibirán la existencia de barreras psicológicas que dificultarán o impedirán la existencia o mantenimiento de unas relaciones interpersonales eficaces y fluidas con miembros de la sociedad de acogida, limitando las posibilidades de desarrollar una competencia relacional y comunicativa en el país de acogida.

## *2) Presión a la conformidad*

Las sociedades también pueden variar en cuanto a la permisividad, plasticidad o tolerancia al permitir a los extranjeros desviarse de los patrones culturales de la sociedad huésped. “*las sociedades relativamente libres, pluralistas y heterogéneas tienden a manifestar un nivel sustancialmente alto de tolerancia ante la diversidad cultural*” (Kim, 1988:130). En contraste, las sociedades son más totalitarias y homogéneas tienden a exigir conformidad y ejercer presión a que los extranjeros sigan la ideología, valores, conductas, lenguaje y normas de la conducta dominante.

La presión a la conformidad puede ser visible tanto en el lenguaje oficial como en las prácticas de la sociedad de acogida. Esta presión ejercida en una misma sociedad puede variar de unos grupos o regiones a otros, es decir, en una misma sociedad se exige más conformidad al grupo mayoritario que a otros. Laumann (1973) y Wellmann (1982) hallaron como en los núcleos urbanos, más heterogéneos y cosmopolitas suelen ofrecer mayor permisividad que en los centros rurales o en las ciudades más pequeñas.



### 3)Tiempo

El tiempo ha sido estudiada como variable independiente en la adaptación cultural, las hipótesis respecto a si había una relación directa entre el tiempo y la adaptación ha sido matizada por las investigaciones llevadas a cabo. Al respecto los autores han concluido que es tan necesaria que se dé relación tanto en calidad como en cantidad. En el mismo orden de cosas pero desde la perspectiva de la persona foránea, la evolución del estado anímico de éste ante la situación intercultural no sigue una curva continua, sino que sufre ciertas oscilaciones en su estado de ánimo pasando de una euforia inicial a una depresión que poco a poco va mejorando a medida que se va familiarizando y adaptando al nuevo entorno. Kim (1989) ilustró dicho proceso con la teoría de la W:

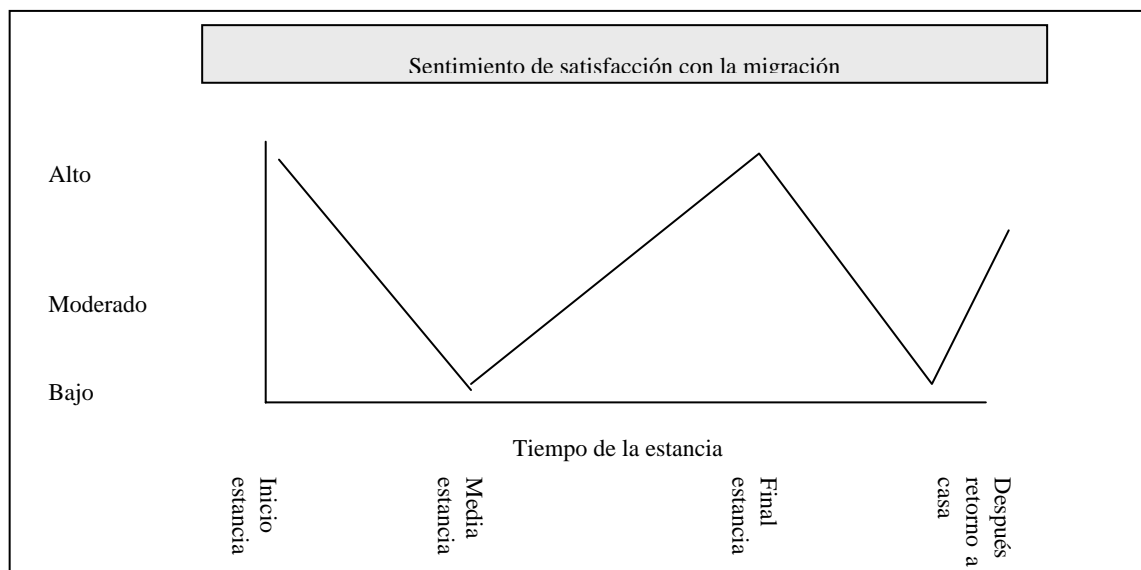


Figura 5 : La curva W de los cambios adaptativos de los inmigrantes adaptado por Kim (1989: 81)

En este apartado se han presentado los determinantes del entorno en el que se da la relación intercultural. Seguidamente se van a presentar los determinantes relativos a las relaciones entre grupos culturales diferentes, denominado bajo el epígrafe de relaciones intergrupales

*b) Las relaciones intergrupales, es decir, el contacto entre dos o más grupos culturales*

En este apartado van a analizarse la influencia de las relaciones entre diversos grupos culturales. La importancia del grupo como objeto de atención es evidente a la hora de abordar el estudio del proceso y del resultado de las relaciones interculturales en la empresa.

Las relaciones intergrupales juegan un rol fundamental en la investigación sobre grupos culturales en las sociedades plurales (Berry et al., 1986) y en la interculturalidad en la empresa (Kim, 1988 y 1989). Las relaciones entre el grupo dominante y el grupo no dominante (también denominado grupo anfitrión y grupo foráneo) pueden ser denominadas como situación intergrupal y emerge de las diferentes identidades sociales con las que pueda identificarse una persona como perteneciente a diversos tipos de grupos y de categorías sociales<sup>6</sup>.

Considerando que las personas inmigrantes pueden tener diversos motivos para instalarse en la sociedad anfitriona o de acogida, como puedan ser motivos económicos, políticos o familiares; los grados de identificación y apreciación de su propia identidad nacional pueden variar, afectando como consecuencia sus actitudes hacia el grupo dominante - sociedad anfitriona y sus expectativas hacia lo que implica vivir en este nuevo escenario. De modo similar, las actitudes del grupo dominante respecto a su propia identificación nacional pueden afectar también las actitudes hacia los grupos recién llegados. La mayoría de los grupos generan una identificación nacional positiva en sus miembros, que hace atribuir al propio grupo una imagen positiva, un autoestereotipo positivo, mientras que a los miembros de los otros grupos se les atribuye un heteroestereotipo negativo. Ello podría explicar en parte las actitudes discriminatorias negativas que pueden emerger cuando tiene lugar una situación de coexistencia entre dos grupos (Piontkowski, 2000:3). Ante esta situación, existen diversas variables que pueden fortalecer esta situación de discriminación. Por ejemplo,

---

<sup>6</sup> En el contexto que aborda el presente trabajo parece que dentro del esquema huésped – anfitrión, la identidad nacional parece ser la categoría social más utilizada a la hora de abordar las conductas intergrupales, pese a que en los casos de estados plurinacionales o multiétnicos puedan utilizarse estas u otras categorías (Piontkowski et al., 2000).

en el caso de que el grupo minoritario sea percibido como demasiado diferente o demasiado vital para el grupo dominante, el primero puede ser percibido más como un riesgo que como un recurso, ello podría reforzar actitudes discriminatorias e impermeabilizar las fronteras entre ambos grupos. Mientras que si ambos grupos perciben aspectos comunes o beneficios de su mutua relación, dicho riesgo podrá decrecer ( Piontkwski et al., 2000:5) Algunas de estas variables pueden ser:

- 1.) Sesgo intergrupar
- 2.) Similitud entre los grupos
- 3.) Contacto entre los grupos
- 4.) Permeabilidad de los grupos
- 5.) Instrumentalidad de la relación intergrupar
- 6.) Vitalidad del grupo

De los diversos aspectos que determinan las relaciones intergrupales, a continuación se realizará una presentación de los más relevantes:

### 1) Sesgo intergrupar

De acuerdo con la teoría de la identidad social, la gente tiene la necesidad de disponer de una positiva autoestima que puede emerger de la comparación de uno mismo con otros. Dado que una parte muy importante del yo está definida a partir de la pertenencia a un grupo, la comparación entre el propio grupo al que se pertenece (*grupo propio*) con el grupo al que no se pertenece (*otro grupo*) es un importante aspecto con el que configurar dicha identidad social y la consiguiente autoestima a partir de la autovaloración de la misma (Tajfel y Turner, 1979,1986). En este sentido está reconocido que cuando un grupo social presenta las características de cohesión, reducción de la distancia social intragrupal, y la presencia de un autoestereotipo positivo, va acompañado también de la formulación de un heteroestereotipo negativo del grupo con el que se compara, tal y como apostillan Antons (1990) y Hengel y Riedmann (1992) Estas proposiciones han sido avaladas por numerosos estudios realizados por Brewer (1979), Mummundey y Simon (1989), entre otros.

En el contexto de las relaciones interétnicas, Tzeng y Jackson (1994) hallaron que los individuos con un alto sesgo intragrupal mantenían actitudes significativamente negativas hacia otros grupos étnicos. Esta conclusión tan general ha sido después matizada por autores como Liu, Campell y Condie (1995), que han estudiado como estos sesgos y las valoraciones hacia el “outgrup” pueden variar en función a la categoría de comparación social que se aplique, o al grupo con el que se compare (Oakes, Haslam y Turner, 1994). Concluyendo, tal y como plantean Piontkowsy, Florack, Hoelker y Obdrzálek (2000:4) a partir de sus trabajos.

*“Refiriéndose a las actitudes hacia la aculturación, puede asumirse que una baja identificación con el propio grupo cultural puede reducir el sesgo intergrupar, pudiendo suponer una actitud hacia la asimilación por parte del grupo dominante. Mientras que una alta identificación cultural puede propiciar tanto actitudes favorables a la integración como a la segregación”*

Las implicaciones de estos planteamientos sobre las relaciones intergrupales en la empresa es evidente, más cuando, además de elementos de identificación, pueden tener igual o más protagonismo otros elementos de identificación y estatus profesional.

## 2) Similitud entre los grupos

Ciertas investigaciones Brown (1984) y Hogg (1992) han puesto de manifiesto como la percepción de similitud por parte de los grupos está asociada a valoraciones positivas a nivel de relaciones tanto interpersonales como intergrupales. Evidentemente, entre diversas variables, como por ejemplo, el origen (raza, la etnicidad, el género, la ocupación, la edad), la similitud en las actitudes y los valores juegan un papel muy importante en la evaluación positiva del “otro grupo” y el establecimiento de relaciones entre dichos grupos. De acuerdo con esto, la percepción de similitud con el “otro grupo” puede propiciar una buena aceptación de éste y, por tanto, cierta predisposición hacia la asimilación o hacia la integración, mientras que una acusada percepción de diferencia, contrariamente condicionará la relación intergrupar propiciando resultados de segregación o marginación (Piontkowsy, Florack, Hoelker y Obdrzálek, 2000)

### 3) Contacto entre los grupos

La mayoría de los estudios sobre relaciones interculturales y la conducta intergrupales tiene en cuenta la “hipótesis del contacto” que, basada en los trabajos de Allport (1955) y Pettgrew (1971). Dicha hipótesis establece que no es el contacto en sí mismo el que genera actitudes favorables o positivas hacia el otro grupo, sino la naturaleza del mismo. Efectivamente, el contacto sin cooperación, sin objetivos comunes no sólo no reduce el rechazo o el sesgo, sino que incluso puede generar mayor conflicto y hostilidad. Esta afirmación es especialmente trascendente en la empresa. Puede darse el caso de compañeros de trabajo que vivan en un clima de competitividad y tensión que no favorezca esta relación pese a que estas personas haya muchos años que trabajan juntos y reivindica el valor y la importancia de que impere una relación verdaderamente intercultural, entendida como satisfactoria, equitativa y simétrica (Amir,1976; Pettgrew,1986 y Tzeng y Jackson, 1994). En este mismo sentido Moghaddam y Solliday (1991) pusieron de manifiesto como en la mayoría de los casos, las actitudes negativas de los miembros de un grupo hacia los miembros de otro grupo suelen emerger más frecuentemente de un contacto indirecto que de un contacto directo entre grupos étnicos diferentes. En este sentido, Cook y Reichardt (1986) sugiere que, para que el contacto intergrupales reduzca el sesgo, son necesarias cinco condiciones:

<b>Condiciones de los contactos interculturales positivos</b>
1. Los miembros de los grupos deben disfrutar de un estatus equitativo
2. Los estereotipos negativos de “outgrup” deben ser desmentidos
3. La cooperación entre los dos grupos debe ser una realidad o una necesidad ( Por ejemplo deben participar en objetivos comunes)
4. La situación debe implicar un alto nivel de potencial de aceptación.
5. Debe existir un clima de soporte social que dé soporte al contacto

Cuadro 8: Condiciones de los contactos interculturales positivos según Cook y Reichardt (1986).

Por todo ello podría decirse que el contacto, más que una condición para las actitudes hacia la aculturación, es un resultado de la misma. De este modo podría asumirse que los grupos cuya actitud hacia el otro grupo se dirija en el sentido de una asimilación o una integración aceptarán y establecerán un mayor contacto con el otro grupo. Mientras que los grupos con una tendencia a la segregación o hacia la marginación posiblemente rechacen o eviten esta relación.

Otra variable de tipo individual pero que podría incidir en ésta, ayudando a crear condiciones favorables al contacto es la expectativa de autoeficacia. Efectivamente, la confianza de una persona en si misma respecto a su habilidad en lograr objetivos personales en los encuentros sociales es un factor motivante fundamental a la hora de iniciar y mantener relaciones y contactos con otros grupos culturales (Reeve, 1994 y Aneas, 1992) entre otros. Y es que los sujetos con fuertes expectativas de autoeficacia están más dispuestos a integrarse con el otro grupo, mientras que una baja expectativa de autoeficacia podría propiciar actitudes hacia la segregación o la marginación (Allard y Landry, 1992). La implicación de este pensamiento en la predisposición hacia la relación intercultural y el resultado positivo de la misma en la empresa se considera especialmente importante, pues una persona con una expectativa de autoeficacia profesional positiva debido a su cualificación de origen o su experiencia en el nuevo contexto tendrá mejores expectativas ante la relación intercultural en la empresa.

#### *4) Permeabilidad de los grupos*

La permeabilidad es otro de los grandes determinantes que pueden afectar las relaciones entre grupos culturalmente diversos. La permeabilidad se refiere a la percepción de estanqueidad o no de los límites del otro grupo, que tienen los miembros de un grupo. Si no es posible llegar a formar parte del otro grupo, de ser aceptado por sus miembros, el optar por no relacionarse con él es una consecuencia bastante lógica, Piontkowski et al. (2000). En este aspecto cabe destacar las que las políticas institucionales del estado, ya fueran de inmigración, educación, sanidad, servicios sociales, etc. que ofrecen una información relevante para que los inmigrantes puedan elaborar esta percepción de permeabilidad no solo legal, sino social.

### 5) Instrumentalidad de la relación intergrupala

La influencia de los posibles resultados de la relación intergrupala como factor de relación intergrupala han sido analizados por Blake y Mounon (1986), Rabbie y Horwith (1969), Sherif (1979), Bobo (1983), etc. en el sentido de que los miembros de los respectivos grupos efectúan una hipótesis sobre el probable resultado de la relación intercultural. En la medida que el grupo dominante piense que el grupo minoritario puede aportarle beneficios de diversos tipos, la actitud hacia el contacto así como el inicio y mantenimiento de las relaciones será positiva. En la medida que dicho resultado se valore como dudoso y se perciba que el grupo minoritario es competidor en recursos, la actitud hacia la relación será negativa. Es clarificador el significado de dicho enfoque para interpretar el impacto a la percepción de muchas personas de nuestro país que las personas inmigrantes son competidoras en el trabajo o que debido a la entrada de personas extranjeras han empeorado las condiciones salariales y laborales de muchos empleos está muy arraigado en los niveles ocupacionales más precarios en la sociedad.

### 6) Vitalidad del grupo

Otro concepto muy relacionado con los anteriores es el de vitalidad. La vitalidad como concepto fue introducida en la investigación etnolingüística de Giles, Bourhis y Taylor (1977). Estos autores definieron la “*vitalidad de un grupo etnolingüístico como aquello que le hace comportarse de manera distintiva y con entidad colectiva dentro del escenario intergrupala*” (Giles, Bourhis y Taylor, 1977:308). Gracias a las investigaciones desarrolladas por Currie y Hogg (1994) y Harwood, Giles y Bourhis (1994), la vitalidad de un grupo cultural se ha manifestado como un buen predictor de la actitud hacia la aculturación. En esta línea caben destacar los resultados de la última investigación de Piontkosky et al. (2000) en la que hallaron como factores más determinantes hacia las relaciones interculturales en los grupos dominantes: la expectativa de resultado, el sesgo intragrupal, y la similitud. Respecto al grupo minoritario los factores más importantes que fueron identificados son: permeabilidad de los límites grupales y su vitalidad como grupo. En la página siguiente se muestra un resumen de los planteamientos de estos últimos autores:

<b>Grupo dominante</b>	<b>Grupo no dominante</b>
<p><b>Integración:</b></p> <p>Baja identificación con el propio grupo. Bajo prejuicio ingrup. Percepción de límites impermeables o estancos. Expectativas de logros positivos generados de la relación. Percepción de baja vitalidad en el grupo no dominante. Alta expectativa de autoeficacia. Aceptación del contacto con el grupo no dominante.</p>	<p><b>Integración.</b></p> <p>Alta identificación con el propio grupo. Percepción de similitud con el grupo dominante. Las fronteras o los límites del grupo dominante son percibidos como relativamente permeables. Percepción de alta vitalidad en el propio grupo. El contacto con el otro grupo es aceptado.</p>
<p><b>Asimilación</b></p> <p>Alta identificación con el propio grupo. Alto prejuicio ingrup. Percepción de similitudes con el grupo no dominante. Permeabilidad de los límites. Expectativas negativas de los resultados de la relación. Percepción de baja vitalidad en el grupo no dominante. El contacto con el grupo no dominante es aceptado.</p>	<p><b>Asimilación.</b></p> <p>Baja identificación con el propio grupo. Bajo prejuicio ingrup. Percepción de permeabilidad en los límites del propio grupo y en el grupo dominante. Percepción de baja vitalidad en el propio grupo. El contacto con el otro grupo es aceptado.</p>
<p><b>Segregación</b></p> <p>Alta identificación con el propio grupo. Alto prejuicio ingrup. Percepción de numerosas diferencias con el otro grupo. Percepción de estanqueidad o impermeabilidad del propio grupo. Expectativas de resultado negativas. Percepción de alta vitalidad en el grupo no dominante. Baja expectativa de autoeficacia del grupo. No es aceptado el contacto con el grupo no dominante.</p>	<p><b>Segregación.</b></p> <p>Alta identificación con el propio grupo. Alto prejuicio ingrup. Percepción de numerosas diferencias con el grupo dominante. Percepción de impermeabilidad de límites del grupo. Percepción de alta vitalidad en el propio grupo. Baja autoeficacia en las relaciones intergrupales. No es aceptado el contacto con el grupo dominante.</p>
<p><b>Marginación</b></p> <p>Baja identificación con el propio grupo. Alto prejuicio ingrup. Percepción de numerosas diferencias con el otro grupo. Percepción de estanqueidad o impermeabilidad del propio grupo. Expectativas de resultado negativas. Percepción de baja vitalidad en el grupo no dominante. Baja expectativa de autoeficacia del grupo. No es aceptado el contacto con el grupo no dominante.</p>	<p><b>Marginación.</b></p> <p>Baja identificación con el propio grupo. Alto prejuicio ingrup. Percepción de numerosas diferencias con el otro grupo. Percepción de estanqueidad o impermeabilidad del propio grupo. Expectativas de resultado negativas. Percepción de baja vitalidad en propio grupo. Baja expectativa de autoeficacia del grupo. No es aceptado el contacto con el grupo no dominante.</p>

Cuadro 9 : Asunciones relativas a las actitudes hacia la aculturación según Piontkowsky et al.( 2000:6)



En el punto anterior se han pasado revista a las diversas aportaciones acerca de los determinantes que pueden favorecer o limitar las relaciones entre diversos grupos culturales. En el siguiente epígrafe se prestará atención a los factores que pueden propiciar que desde el propio grupo cultural se refuerce, tolere o reprima el que sus integrantes mantengan relaciones con personas de otras culturas.

### *c) Las relaciones intragrupo*

Bajo este epígrafe quieren mostrarse las reflexiones y logros de diversas investigaciones acerca de la influencia que el propio grupo ejerce sobre sus miembros para facilitar, predeterminar u obstaculizar las relaciones de los mismos con otras personas que no sean del propio grupo cultural. Tal y como recogen Gudykunst y Ting-Toomey (1988:205) en

*“Las relaciones intragrupo inciden sobre la actitud del propio grupo, como colectivo, hacia el otro grupo y en la percepción que el propio grupo tiene de las intenciones del otro”.*

En el seno de la empresa, las relaciones están matizadas por las prioridades de la organización, por encima de cualquier relación más espontánea. El impacto de las relaciones intragrupales puede manifestarse cuando en una plantilla hay un número de personas integrantes de una misma cultura para que pueda constituirse por si mismo en un subgrupo, de manera que los propios miembros del mismo puedan ejercer una influencia o control, favorable o no, a que sus integrantes establezcan relaciones con personas de otras culturas en momentos más informales como la pausa del desayuno, o el café, las celebraciones de la empresa, etc.

Diversos han sido los estudios llevados a cabo para intentar hallar claves de predicción en cuanto a la intensidad y sentido del propio grupo hacia sus miembros respecto a la relación intercultural. Noesjirwan (1978) y Argyle, Henderson, Bond, Iizuka y Contarello(1986) estudiaron estos aspectos en diversos grupos empresariales interculturales. El estudio de estos resultados y su relación con aspectos comunicativos y relacionales en cuanto a estilos verbales llevaron a Gudykunst y Ting Toomey (1988: 206) a plantear que

*“Los extranjeros pueden establecer relaciones con los miembros del propio grupo más fácilmente según la cultura”.*

#### *d) Determinantes interpersonales*

En este epígrafe se focalizará la atención sobre las personas. La vinculación de las relaciones interpersonales con las relaciones interculturales tiene gran importancia a la hora de comprender y propiciar posibles procesos de integración y adaptación intercultural en la empresa. Las relaciones pueden superar barreras sociales o culturales, pero también la pertenencia a grupos sociales puede determinar la relación. Tal y como dijo Tajfel y Turner (1979:34):

*“En un extremo: la interacción entre dos o más personas que está mayoritariamente determinada por sus relaciones interpersonales y características personales, y mínimamente por su pertenencia a un grupo social o cultural determinado al que puedan pertenecer. En el otro extremo: la interacción está plenamente influida por su pertenencia a un grupo o categoría social concreta y la consideración de aspectos más personales queda excluida de la relación”*

El conjunto de determinantes interpersonales será presentado en torno a los siguientes puntos:

- 1) La teoría de la Penetración Social
- 2.) Composición de Redes y lazos relacionales
- 3.) El tamaño y proporción de enlaces interculturales.
- 4.) Fortaleza de los lazos interétnicos.

Seguidamente se presentarán estos planteamientos respecto a su incidencia en las relaciones de personas de diversas culturas en la empresa.

#### *1) La teoría de la Penetración Social*

La teoría de la Penetración Social de Altman y Taylor (1973) ha sido punto de referencia a la hora de analizar la dimensión de las relaciones interpersonales dentro del

contexto de relaciones entre diversas culturas. Esta teoría plantea que toda relación interpersonal intercultural puede atravesar cuatro estadios de desarrollo:

**1. Orientación**

Las conductas ejercidas en la relación son estereotipadas y superficiales, reflejo de los rasgos más superficiales de la personalidad de las personas implicadas en la relación.

**2. Intercambios exploratorios**

Implica interacciones en los aspectos más periféricos de las personalidades de los interlocutores e interlocutoras. Incluye un tipo de contacto interpersonal en el que las relaciones son amistosas y relajadas.

**3. Intercambios afectivos**

Implica sentimientos de bienestar y fluidez en la relación, genera un ejercicio de autoconfesión acerca de los sentimientos y vivencias más íntimas y profundas de la persona.

**4. Intercambio estable**

Los interlocutores e interlocutoras se conocen . La comunicación es eficaz .

**5. Mutuo conocimiento interlocutores e interlocutoras**

Los interlocutores e interlocutoras se conocen profundamente uno a otro. La comunicación es eficaz e intensa . Este estadio es logrado por pocas relaciones.

*Cuadro 10: Estadios del Proceso de Penetración social de Altman y Taylor, recogido de Gudykunst y Ting Toomey (1988:186)*

Estos autores plantearon ciertas conductas relacionadas con cada uno de estos estadios. Cuando las relaciones se van haciendo más íntimas se pueden apreciar las siguientes conductas:

- 1) La comunicación se va orientado a temas más personales
- 2) La profundidad de las interacciones crece.
- 3) La amplitud de las interacciones se incrementa.
- 4) Las dificultades decrecen.
- 5) La flexibilidad de las interacciones crece.
- 6) Así como su espontaneidad.
- 7) La comunicación no verbal de la interacción aumenta.
- 8) La evaluación de las interacciones se incrementa.

*Cuadro 11: Conductas propias de cada estadio. Altman y Taylor (1973) recogido de Gudykunst y Ting Toomey 1988*

## 2) Composición de Redes y lazos relacionales

En los procesos migratorios, cuando las personas inmigrantes llegan a la nueva sociedad deben afrontar la tarea de construir un conjunto de redes relacionales que les son básicas en la tarea de satisfacer sus necesidades sociales y personales más básicas como vivienda, alimento, salud, primeros trabajos, etc. hasta otras del ámbito más espiritual o intelectual. Las redes relacionales<sup>1</sup> han sido objeto de estudio e investigación (Smith, 1999; Bernard y Killworth, 1997; Albrecht y Adelman, 1984; Mc Callister y Fisher, 1978 y Rogers y Kincaid, 1981). Su influencia en la inserción laboral de las personas inmigrantes es evidente como la han demostrado los estudios de Pajares (2002), Folk et al. (2002), etc. Hablar de las redes relacionales requiere puntualizar una serie de aspectos para su posterior análisis desde la perspectiva intercultural. Cada relación, dentro de una red relacional posee rasgos propios y pueden ser analizados desde diversos puntos de vista. Así Mc Dermontt (1980) señaló que la red relacional puede ser examinada desde dos niveles:

- 1) Toda la estructura de redes sociales en las que la persona está implicada.

---

<sup>1</sup> Del inglés relational networks

- 2) La naturaleza de los lazos específicos que mantiene la persona con cada uno de los miembros de su red.

La red relacional como se ha citado en el inicio de este apartado cumple con una serie de funciones vitales en el proceso de adaptación del recién llegado a su nuevo entorno (Kim,1988). Posiblemente su primera función sea la de dotar de apoyo emocional y afectivo a la persona. Esta función vital a menudo se desvirtúa y la red es causa de conflictos, ansiedades y miedos. En segundo lugar la red relacional intercultural proporciona a la persona feed-back acerca de su evolución en el nuevo entorno y de cómo sus respuestas son aceptadas por el grupo. Gracias a estas redes las personas tienen la oportunidad de aprender de manera consciente e inconsciente qué y cómo acerca de las normas sociales, las reglas comunicativas, etc. del “ otro grupo cultural”. Estas funciones adaptativas están íntimamente ligadas a dos atributos de la red relacional: 1) el tamaño y proporción de enlaces interculturales (es decir, desde la perspectiva de la persona inmigrante; cuantos autóctonos se encuentran entre sus relaciones, y viceversa) y 2) la fortaleza de los lazos interétnicos. Según Kim (1988:108) *“estos dos atributos de la red se han mostrado como variables importantes para valorar y comprender el proceso intercultural”*.

### 3) El tamaño y proporción de enlaces interculturales.

Para las personas extranjeras que no han desarrollado suficientemente su nivel de competencias interculturales; el desarrollo de relaciones con las personas autóctonas es una de las tareas fundamentales y más complejas.

Simard (1981) demostró que es mucho más complejo establecer nuevas relaciones con personas del “otro grupo” que con personas del “propio grupo”. Pese a estas dificultades las personas extranjeras inician un limitado número de relaciones que son fundamentales para su supervivencia en el nuevo escenario cultural y como medio para el aprendizaje de competencias culturales.

*“Ello puede sugerir como el número de enlaces con sujetos de la cultura autóctona puede ser un indicador de adaptación intercultural y del nivel de competencias interculturales que ostenta el sujeto Kim”(1988:109).*

Estudios llevados a cabo por Kim, 1977<sup>a</sup> y 1980; Mirowsky y Ross, 1983 y Yum, 1983, entre otros, revelaron como en los primeros tiempos de la llegada a la nueva cultura los inmigrantes son acogidos e integrados en la red relacional de su propio grupo étnico. Esta red va incrementando gradualmente el número de relaciones con personas autóctonas. Pudiendo llegar, con el paso del tiempo, a la circunstancia de que ciertas relaciones con sujetos del propio grupo étnico sean sustituidas por relaciones establecidas con personas del otro grupo étnico. En resumen, las redes relacionales, inicialmente formadas por una mayoría de personas pertenecientes al propio grupo étnico, se van mezclando gradualmente hasta llegar a disponer de redes mixtas tal y como puede apreciarse en la figura 6:

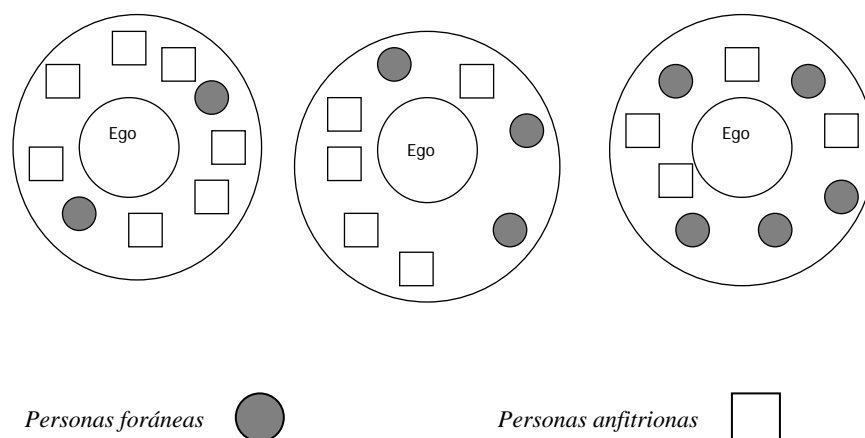


Figura 6: Cambios adaptativos en la composición de la red relacional según Kim (1988, 109)

#### 4) Fortaleza de los lazos interétnicos.

La fortaleza de los lazos interétnicos se refiere al nivel de intimidad y solidaridad de las relaciones (Marsden y Campbell, 1983) y se manifiesta ante la dificultad relativa para romper dicho lazo. Efectivamente, muchas de las relaciones que pueden configurar la red relacional de una persona pueden ser superficiales e impersonales, pero tal como plantea la Teoría de la Penetración Social de Altman y Taylor (1973), que se ha presentado en páginas anteriores, una relación puede evolucionar y pasar de superficial

a íntima. Tal como identificaron estos autores, la fuerza de la relación depende de dos factores clave:

- a) La accesibilidad, es decir, el grado en que la persona comunica, hace accesible a la otra persona datos, información y sentimientos sobre si mismo.
- b) La amplitud de la relación entendida como la cantidad de aspectos personales sobre los que se dispone información de esa persona.

Esta intimidad está estrechamente relacionada con variables como: complejidad cognitiva, orientación actitudinal y motivacional, y la competencia lingüística (Yum, 1983). Desde nuestra perspectiva, la interacción cultural que propicia el trabajo en común o en una misma organización es un medio muy importante para facilitar que estas relaciones personales se vayan estableciendo y puedan generarse relaciones de amistad que se puedan considerar como elementos de la red relacional de las personas que están en la empresa multicultural.

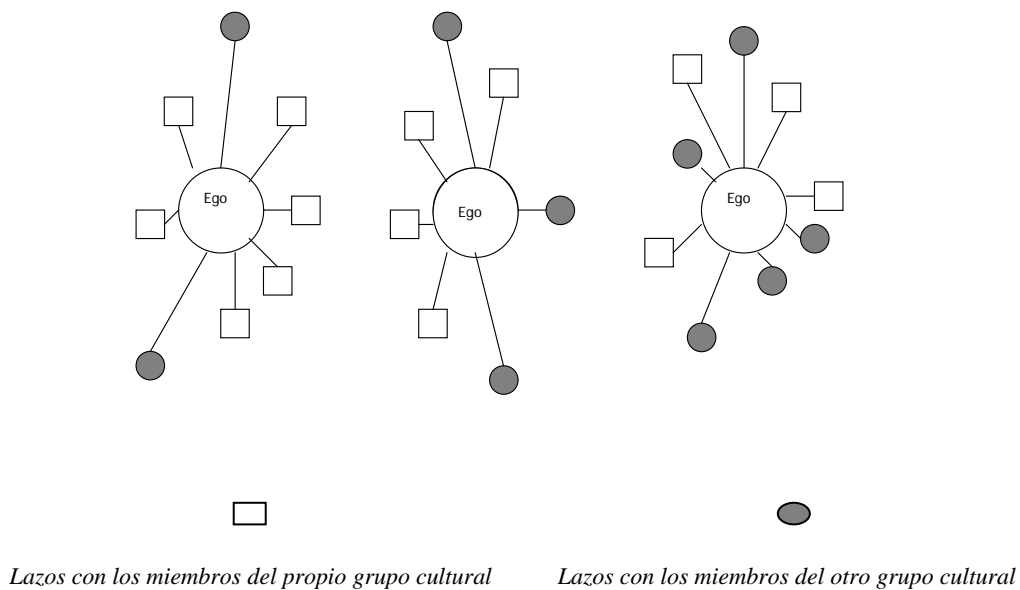


Figura 7: Cambios adaptativos en la intimidad de la red relacional según Kim (1988: 112)

Hasta ahora se han abordado los procesos sociales y los determinantes que los afectan en las relaciones interculturales. En este segundo apartado se van a describir los procesos psicológicos que tienen lugar cuando personas de una cultura entran en contacto con otras personas en una cultura que no es la propia. Estos aspectos

psicológicos son de vital importancia pues determinarán, como se verá, la actitud que pueda tener esta persona hacia la relación intercultural.

## **2.2. Procesos psicológicos de las relaciones interculturales**

En el presente apartado se va a prestar atención a los procesos, componentes y determinantes que afectan las relaciones interculturales en el ámbito psicológico. Dicho apartado se estructurará en torno a los siguientes contenidos:

- 1) Relaciones interculturales desde la perspectiva psicológica.
- 2) Determinantes de las relaciones interculturales en el ámbito psicológico.

### ***2.2.1. Relaciones interculturales desde la perspectiva psicológica***

Quizás el aspecto más importante a nivel psicológico de las relaciones interculturales esté vinculado con la ansiedad, el shock y la gestión que de estos aspectos pueda realizar la persona; de manera que pueda superarlos y afrontar el reto que puede implicar una relación intercultural

Los aspectos psicológicos relacionados con la ansiedad y sus efectos sobre las relaciones interculturales han sido estudiados por numerosos investigadores. Tal y como decían Stephan, Stephan y Gudykunst (1999:613):

*“Cuando personas que proceden de diferentes grupos interactúan, experimentan de un modo u otro cierta preocupación. Preocupación que puede deberse a la posibilidad de no ser suficientemente capaces para desenvolverse, preocupación de salir perjudicado del encuentro, preocupación por poder ser víctima de malos entendidos, afrentas, etc. La ansiedad generada por todas estas posibilidades puede crear en sí misma dificultades y afectos que dificulten dicha relación”*

Una de las teorías con más difusión respecto a los procesos interculturales desde la perspectiva psicológica ha sido la teoría de Gestión de la Ansiedad por la Incertidumbre



(AUM) desarrollada por Gudykunst (1993, 1995, 1998)<sup>2</sup>. AUM asume que la gestión de la ansiedad de la incertidumbre es un proceso de fundamental influencia sobre la eficacia de la comunicación y la competencia intercultural. Esta teoría fue desarrollada inicialmente a partir de la Teoría de la reducción de la Incertidumbre (URT)<sup>3</sup> de Berger y Calabrese (1975 )

El axioma más importante de la teoría (AUM) expone que:

*“La gestión de la ansiedad por la incertidumbre influye directamente sobre la eficacia de la comunicación en los encuentros interpersonales e intergrupales. Es decir, los individuos pueden comunicarse efectivamente en la medida que pueden gestionar su ansiedad y se sienten capaces de predecir con cierta probabilidad de éxito las actitudes, sentimientos y comportamientos del o de los interlocutores” (Stephan, Stephan y Gudykunst,1999: 614)*

La gestión de la incertidumbre requiere que la persona sea consciente de ella; Gudykunst desarrolló este planteamiento en su modelo:

---

<sup>2</sup> El nombre de esta teoría puede reconocerse por el uso de las siglas AUM ( Anxiety/ Uncertainty Management Theory)

<sup>3</sup> Uncertainty Reduction Theory (URT)

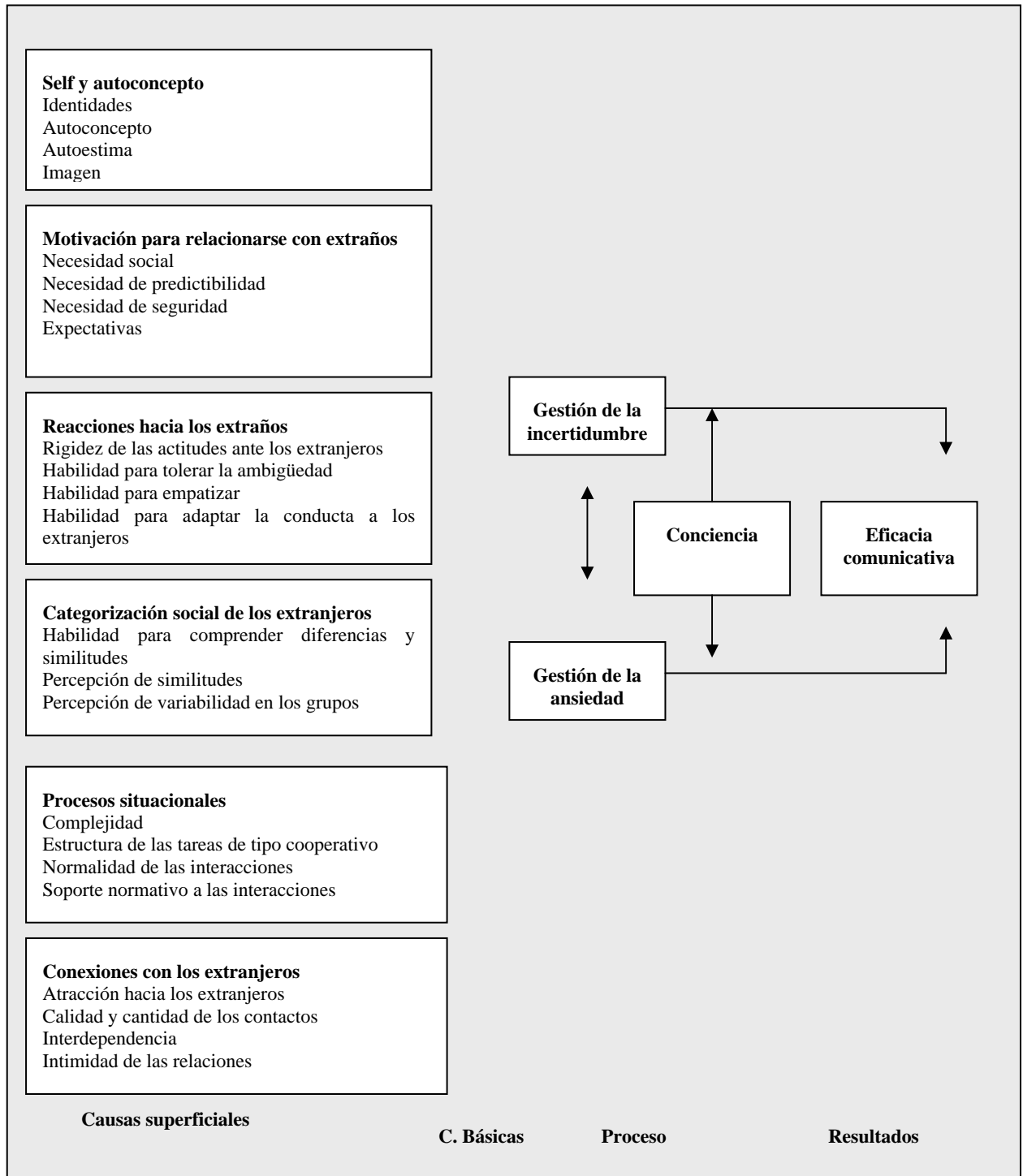


Figura 8 : Modelo teórico AUM de Gudykunst (1998)

Cabe destacar el extenso soporte empírico que ha recibido la teoría de AUM como ilustran las investigaciones realizadas por Gudykunst, Nishida y Chua (1986), Gudykunst y Nishida (1999), Hubbert, Gudykunst y Guerrero (1999), etc.

Tras haber presentado los elementos que emergen en un encuentro intercultural en el ámbito psicológico se pasarán a presentar, como en el apartado anterior, los determinantes que pueden favorecer o limitar dichos procesos.

### ***2.2.2. Determinantes de los encuentros interculturales en el ámbito psicológico***

Se han identificado una serie de aspectos de naturaleza cognitiva y emotiva estrechamente ligados a dichos procesos psicológicos generados en las relaciones interculturales. Dichos aspectos son:

- a) Aspectos cognitivos
- b) Aspectos afectivos
- c) Aspectos individuales

A continuación se van a detallar un poco más los significados e implicaciones de cada uno de ellos en las relaciones interculturales en la empresa.

#### ***a) Aspectos cognitivos***

Hacen referencia al cúmulo de información o conocimientos que dispone o carece la persona que se encuentra ante una relación intercultural. De estos aspectos se destacará la incertidumbre.

#### ***La incertidumbre***

La incertidumbre es un fenómeno cognitivo que determina el modo en que la gente piensa acerca de los demás. No cabe duda que muchos encuentros interculturales están llenos de incertidumbre. ¿cómo se responderá a una conducta amistosa?, ¿qué significado se esconde tras determinados mensajes?. En ese sentido Berger y Calabrese (1975) identificaron dos tipos de incertidumbres:

- a) La incertidumbre predictiva
- b) La incertidumbre explicativa.

La incertidumbre predictiva se refiere a las expectativas sobre las conductas, actitudes y emociones de los otros. La incertidumbre explicativa se refiere a en qué medida se explican dichas actitudes, comportamientos y emociones. En el mismo sentido Berger (1979) también llegó a distinguir entre

- a) Incertidumbre cognitiva
- b) Incertidumbre comportamental.

En el primer caso la incertidumbre se refiere al desconocimiento que se tiene de los otros, en el segundo la incertidumbre se refiere al grado en que la conducta y comportamiento de los otros es predecible para el sujeto o el grupo.

Evidentemente siempre existe un cierto nivel de incertidumbre cuando se dan relaciones interpersonales o intergrupales, que las personas pueden gestionar funcionalmente pero, en el caso de las relaciones interculturales en la empresa, el nivel de incertidumbre puede ser tal que afecte a la propia existencia de la relación (Gudykunst y Shapiro, 1996) y al desempeño en el trabajo.

### *b) Aspectos afectivos*

De los aspectos emotivos o afectivos se van a destacar la percepción de amenaza y la ansiedad:

#### Amenaza.

Otro importante aporte teórico acerca de los procesos psicológico-afectivos del proceso de aculturación en la empresa es la Teoría de la Amenaza. Desarrollada por Stephan y Stephan a partir de sus investigaciones sobre la ansiedad (1985, 1989<sup>a</sup>, 1989b, 1992). Se tomó como punto de partida la consideración de que cuando hay un nivel relativamente alto de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas muestran conductas y respuestas exageradas, fundamentadas sobre estereotipos. Mediante dichas

respuestas se expresan emociones y evaluaciones muy polarizadas, pero comúnmente negativas.

A partir de estas consideraciones se analizó la amenaza como elemento importante en todo este proceso. Según los trabajos desarrollados por estos autores pueden distinguirse cuatro tipos de amenazas con incidencia en las relaciones interculturales. Estos tipos de amenazas se integran en el modelo teórico ITT que se presenta a continuación:

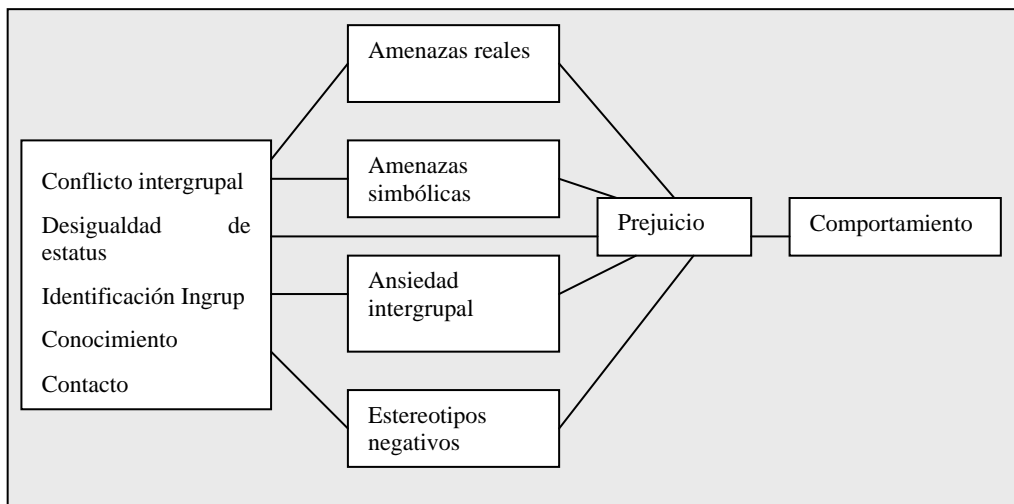


Figura 9: El modelo básico de Stephan , Stephan y Gudykunst (1999: 62)

Basado en la teoría del conflicto grupal desarrollada, entre otros, Bobo (1983), etc. **las amenazas reales** se refieren a aquellas situaciones, actos o informaciones que son percibidas de manera consciente como amenazantes para el orden político, social, económico, etc. del “propio grupo”.

Las **amenazas simbólicas** se fundamentan en la percepción de diferencias en cuanto morales, valores, creencias, actitudes... y que en gran medida surgen de la postura etnocéntrica que supone para todos los grupos que sólo los propios valores son los correctos. Sidanius, Devereux y Pratto (1992) las han investigado empíricamente.

Las personas sienten **ansiedad** cuando se sienten amenazados en sus relaciones interpersonales. Stephan y Stephan (1985) argumentaron que las personas temen las consecuencias negativas en sus relaciones intergrupales: la primera se refiere a que el

autoconcepto queda afectado negativamente, temen comportamientos agresivos<sup>4</sup>. Y finalmente se teme que las consecuencias de la relación genere juicios negativos por parte de los demás, y especialmente por parte de los miembros del propio grupo.

La base de la ***amenaza de los estereotipos negativos*** es la anticipación de eventos negativos, generados por estereotipos, a su vez negativos. Cabe recordar que los estereotipos son unos consistentes predictores del prejuicio.

El mundo profesional y la empresa es, frecuentemente, un contexto en el que la presión, la competitividad, la precariedad a diversos niveles, puede propiciar que afloren muy fácilmente sentimientos de amenaza y ansiedad. Nuevamente unas competencias profesionales que incidan y mediatocen sobre estos sentimientos propiciará una relación intercultural más efectiva, positiva y satisfactoria y facilitará, probablemente, sentimientos de integración y ajuste psicológico, tal y como se comentará en el siguiente apartado.

### Ansiedad

Los sentimientos de ansiedad emergen del estrés combinado con la percepción de una situación personalmente peligrosa o amenazante. Contrariamente al miedo que puede ser provocada por un objeto o situación objetiva, la ansiedad puede ser una elaboración subjetiva (Spilberger,1976).

En la teoría AUM, la ansiedad es el consecuente emotivo de la incertidumbre. La ansiedad provoca un sentimiento generalizado o específico de desequilibrio que ocasiona sentimientos de tensión, preocupación y aprensión acerca de algo (Turner,1988). Como en el caso de la incertidumbre, las personas experimentan diversos niveles de tolerancia ante la ansiedad. Tal y como recuerda Csikszentmihalyi (1990) para estar motivado a iniciar y establecer una relación con otras personas, la ansiedad debe estar por encima de los mínimos y por debajo de los máximos de ansiedad tolerables para esa persona.

---

<sup>4</sup> Recordemos que la agresividad puede ser física, verbal, directa, indirecta , etc. (Aneas, A. 1992).

*c) Aspectos individuales. Atributos de personalidad*

No cabe duda que además de los factores antes citados (cognitivos y afectivos), las características de la personalidad individual con las que se hace frente a las relaciones interculturales también tienen una influencia decisiva en las mismas. Kealy y Ruben (1983) y Caligiuri et al.(2000) han sido unos de los autores que más han estudiado dichos aspectos.

Algunos de los rasgos de la personalidad observados a partir de investigaciones empíricas han sido:

- a) Tolerancia a la ambigüedad (Fiske y Maddi, 1961)
- b) Baja gregariedad (Bradburn, 1969)
- c) Ductilidad o flexibilidad (Quisumbing, 1982)

Yum (1987) también halló una correlación positiva entre el locus de control interno (la tendencia a emplazar la iniciativa y responsabilidad de los actos en uno mismo) y la capacidad de desarrollar relaciones interpersonales positivas. Así mismo rasgos como la extroversión, la orientación positiva, el respeto a las personas en general, la empatía, la apertura de mente, la tolerancia a la ambigüedad y el autocontrol han sido identificados como rasgos que contribuyen a una positiva adaptación a la nueva cultura.

Se han identificado cinco factores de personalidad, denominados “*los cinco grandes*” que son: extroversión, conformidad, persistencia, estabilidad emocional y apertura de mente.

Puede apreciarse como los indicadores de personalidad y conducta empleados en los estudios empíricos para abordar esta dimensión personal comparten muchas redundancias teóricas y, por ello, han sido considerados dentro de dos grandes conceptos: la apertura de mente y la flexibilidad (Kim, 1988).

A continuación se van a ir detallando algunos de estos factores valorados como de mayor influencia en el control y gestión de los procesos afectivos interculturales:

- Apertura de mente
- Flexibilidad
- Predisposición al cambio

### Apertura de mente

El término de apertura de mente comparte muchos significados con otros conceptos específicos como tolerancia a la ambigüedad, baja gregariedad, y extroversión. La apertura de mente es uno de las condiciones fundamentales para las personas que se hallan inmersas en sistemas abiertos. Dicha apertura se refiere, en este contexto, tanto al nivel de receptividad a la información externa como a la atención a los flujos internos dentro del sujeto. A sí mismo la calidad de las actividades comunicativas y relacionales de la persona están directamente determinadas por dicho grado de apertura. La apertura suele hacer posible que las personas, que se encuentran en contextos socioculturales que no son los propios, minimicen su resistencia al cambio y maximicen su propia capacidad para cambiar según las circunstancias. Jantsch (1980: 255) citaba que una *“persona abierta podría tener la tendencia a vivir sin reservas en la estructura del presente, dejándose llevar en la nueva estructura hasta encontrar el momento oportuno para actuar”*

La adaptación intercultural efectiva requiere de esta apertura de mente en las personas porque ello facilita su interacción con el entorno de acogida, ya que las motiva a interrelacionarse y les permite realizar un balance ajustado y realista de sí mismos y del entorno huésped. Este examen, realizado con honestidad, les ayuda a aprender y progresar en las diversas experiencias para ir avanzando en el grado de competencia en el nuevo entorno. En el otro extremo, cuando no se cuenta con esta apertura de mente, las personas extranjeras con una mentalidad más cerrada tienden a equivocarse o prescindir de la comprensión del entorno de acogida, de su cultura original y de sus propias condiciones internas. Ello puede determinar que algunas de estas personas glorifiquen e idealicen la cultura de acogida, rechazando la propia; o por el contrario que *“se aferren bajo un recuerdo romántico e idealizado a la cultura original”* (Coelo, 1958, citado en Kim, 1988: 81).



En este mismo orden de cosas, la edad está estrechamente asociada a esta apertura hacia el cambio. A medida que se avanza en madurez, la estructura de la personalidad, los elementos de la identidad cultural y los patrones de comunicación y relación tienden a fortalecerse. Pero aún cuando se aprecie una buena motivación para aprender y desenvolverse en la nueva cultura, las dificultades, las disonancias y el shock antes descrito pueden ser muchas. Este aspecto se ha estudiado mucho lo que respecta a la influencia de la edad y el aprendizaje de una segunda lengua. Autores como Furnham (1984), Baldassini y Flaherty (1982), Cort y King (1979), entre otros, corroboraron empíricamente estos planteamientos.

### Flexibilidad

El término flexibilidad puede comprender significados como el locus de control interno, la persistencia, el autocontrol, etc. La flexibilidad facilita la capacidad adaptativa de las personas inmigrantes a su nuevo entorno. Este término debe relacionarse en estas líneas con conceptos como *“fuerza interior”* o *“capacidad de afrontar las situaciones que puedan generar estrés o turbación, sin que menoscabe la motivación a superarlas y a mirar hacia delante”* (Lazarus, 1966:225). La flexibilidad no debe confundirse con debilidad o apatía. Por el contrario la personalidad flexible suele reflejar las habilidades para empatizar con otros siendo uno mismo. Y es que la flexibilidad y la tensión que se viven en situaciones de relación intercultural propician la generación de respuestas efectivas y creativas.

Sin apertura de mente y sin flexibilidad las personas que se hallan en contextos culturales desconocidos son menos capaces de afrontar y absorber los choques culturales generados de las relaciones interculturales. En el siguiente cuadro se sintetizan este conjunto de rasgos, cuya presencia en las personas que se encuentran inmersas en relaciones interculturales, favorecen más una mayor adaptación y un mejor ajuste:

<b>Rasgo de personalidad</b>	<b>Autor</b>
Tolerancia a la ambigüedad	Fiske y Maddi, 1961
Baja gregariedad	Bradburn, 1969
Ductilidad o flexibilidad	Quisumbing, 1982 Kim, 1988
Locus de control interno	Yum, 1987
Apertura de mente	Kim, 1988

*Cuadro 12: Rasgos de personalidad favorables al ajuste y a la adaptación intercultural.*

### Predisposición al cambio

El potencial de adaptación al cambio y al nuevo entorno puede favorecer el periodo de adaptación al nuevo entorno, antes, durante y/o en las fases iniciales de las relaciones interculturales. En este sentido, tal y como dice Kim (1988:35) el conocimiento de los sistemas de comunicación, particularmente el idioma, las reglas y normas sociales más relevantes, los aspectos históricos y artísticos como otros aspectos económicos, políticos e institucionales pueden facilitar y potenciar este proceso de cambio. Esta predisposición al cambio no debe ser interpretada desde la necesidad de que uno cambie; sino desde la perspectiva de poder desenvolverse en un entorno nuevo posiblemente diferente y desconocido.

Diversos han sido los indicadores utilizados para medir el potencial de adaptación. Así mismo, varias han sido las variables relacionadas con la predisposición manifiesta al cambio. En este aspecto cabe citar como Furnhaam (1984), Kim (1977a, 1980) y Yum (1982) estudiaron las relaciones entre las experiencias educativas formales de las personas emigrantes y su predisposición al cambio, hallando relaciones positivas en cuanto a que dicho bagaje proporcionaba a las personas ciertos recursos en cuanto a información, conocimiento de la cultura o sociedad de destino y recursos para el aprendizaje.

Dada la amplitud y complejidad del presente apartado se van a sintetizar en un cuadro adjunto los conceptos abordados en el mismo y las referencias citadas al respecto.

En el siguiente apartado se va a proponer una aproximación al significado e indicadores de lo que representa la integración intercultural en la empresa. Si bien los resultados de

las relaciones interculturales pueden ser diversos y en diferentes niveles, no nos cabe duda que la integración será el marco en el que las personas competentes desarrollarán su actividad en la empresa intercultural.

Dinámicas psicosociales de la organización intercultural. Fundamentación teórica					
<b>Sistema social</b>	<b>Individuo</b>	Determinantes sociales individuales que afectan las relaciones psicosociales	Origen cultural y racial	Kim (1988),	
			Sensibilidad intercultural	Bhawuk y Brislin (1992), Bennet (1993)	
		Determinantes psicológicos individuales que afectan las relaciones psicosociales	Atributos de personalidad	Kealy y Ruben (1983), Caligiuri et al.(2000), Fiske y Maddi (1961), Bradburn (1969), Quisumbing (1982), Yum (1987), Kim (1988).	
			Apertura de mente	Jantsch (1980), Furnham (1984), Baldassini y Flaherty (1982), Cort y King (1979)	
			Flexibilidad	Lazarus (1966),	
			Predisposición al cambio	Kim (1988), Furnhaam (1984), Kim (1977a,1980) y Yum (1982)	
			Dinámicas de los procesos sociales	Nagata (1969), Padilla (1980) Kim (1980,1988,1989), Ward (1996), Lazarus y Folkman (1984), Ward (1988) y Berry (1994), Moyerman y Forman (1992)	
	<b>Relaciones sociales</b>	<b>Proceso social</b>	Determinantes intergrupales de los procesos sociales	Aspectos generales	Berry (1986), Kim (1988 y 1989), Piontkowski,(2000).
				Sesgo intergruparal	Tajfel y Turner (1979,1986), Engel y Riedmann, (1992) y Antons (1990), Tzeng y Jackson (1994), Lui, Campell y Condie (1995), Oakes, Haslam y Turner (1994), Piontkowsy, Florack, Hoelker y Obdrzálek (2000)
				Similitud	Hogg, (1992), Brown (1984) y Piontkowsy, Florack, Hoelker y Obdrzálek (2000 )
				Contacto entre los grupos	Allport (1955), Pettgrew (1971), Amir (1976), Pettgrew (1986), Tzeng y Jackson (1994), Moghaddam y Solliday (1991), Cook (1986), Reeve, (1994), Aneas (1992), Allard y Landry (1992)
				Permeabilidad de los grupos	Piontkowski et al. (2000)

<b>Sistema social</b>	<b>Relaciones sociales</b>	<b>Proceso social</b>		Instrumentalidad de la relación intergrupala	Blake y Mounton (1986), Rabbie y Horwith (1969), Sherif (1979), Bobo (1983)
				Vitalidad del grupo	Giles, Bourhis y Taylor (1977), Currie y Hogg (1994), Harwood, Giles y Bourhis (1994), Piontkosky et al. (2000)
			Determinantes intragrupo de los procesos sociales		Gudykunst y Ting –Toomey (1988), Noesjirwan (1978) y Argyle, Henderson, Bond, Iizuka y Contarello (1986)
			Determinantes interpersonales de los procesos sociales	Penetración social	Tajfel y Turner (1997), Altman y Taylor (1973)
				Composición de redes y lazos relacionales	Smith (1999), Bernard y Killworth (1997), Albrecht y Adelman, (1984), Mc Callister y Fisher (1978), Rogers y Kincaid (1981), Pajares (2002), Folk et al (2002), McDermonntt (1980), Kim (1988)
				El tamaño y proporción de enlaces interculturales.	Simard (1981), Kim (1977a, 1980, 1988), Mirowsky y Ross (1983), Yum (1983),
	Fortaleza de los lazos interétnicos	Marsden y Campbell (1983), Altman y Taylor (1973), Yum,(1983).			
	<b>Proceso psicológico</b>	Dinámicas psicológicas	Procesos psicológicos	Barna (1983), Stephan, Stephan y Gudykunst (1999)	
			Teoría de la Gestión de la Amenaza causada por la incertidumbre AUM	Gudykunst (1988, 1993, 1995, 1998), Berger y Calabrese (1975, 1995), Gudykunst, Nishida y Chua (1986), Gudykunst y Shapiro (1996), Gudykunst y Nishida (1999), Hubbert, Gudykunst y Guerrero (1999),	
		Determinantes cognitivos de los procesos psicológicos	Incertidumbre	Berger y Calabrese (1975), Berger (1979), Gudykunst y Shapiro (1996)	
			Amenazas	Stephan y Stephan (1985,1989 <sup>a</sup> ,1989b,1992,1999), Bobo (1983), Sidanius, Devereux y Pratto (1992)	
	<b>Relaciones</b>				

	<b>sociales</b>		Determinantes emotivos de los procesos psicológicos	Ansiedad	Spilberger (1976), Turner (1988), Csikszentmihalyi (1990)
<b>Tiempo</b>		El tiempo como determinante que afecta las relaciones psicosociales			Kim (1989)
<b>Entorno</b>		Determinantes del entorno que afectan las relaciones psicosociales	Receptividad sociedad huésped		Kim (1977 <sup>a</sup> ,1988), Cook (1962), Giffin (1970)
			Presión a la conformidad		Kim (1988), Laumann (1973) y Wellmann (1982)

Cuadro 13: Determinantes psicosociales de las relaciones interculturales

### **3. EMPRESA INTERCULTURAL PARA LA INTEGRACIÓN**

La investigación acerca de la relación entre la inserción laboral y la integración social es profusa. Trabajos como los de Rodríguez, M.L.(1999 y 2003); Donoso, T.(2001y 2002); Ballester, L. y Figuera, P.(2000), Figuera, P.(1995); Rodríguez, M.L. y Figuera, P.(1995); Donoso, T; Figuera, P. y Rodríguez, M.L.(1994) ilustran metodológicamente y conceptualmente esta temática. Nuestra área problemática se centraba en dicho ámbito y se plantea que el escenario de la empresa puede ser un ámbito de integración. Pero no sólo a nivel laboral sino de integración cultural. Por ello aspecto en el presente apartado se indagará sobre aquellos aspectos que pueden ayudar a caracterizar el concepto de integración en la empresa intercultural.

Para ello, primeramente se ha de ser consciente que el resultado de las relaciones entre personas de diversa cultura puede ser diverso, algunos resultados o logros pueden ser valorables tanto en positivo como negativamente.

#### **3.1. Resultados de las relaciones interculturales**

Los resultados pueden tener dimensiones psicológicas, sociales o profesionales y se van a caracterizar como:

1. Adaptación social
2. Integración cultural
3. Incremento de la idoneidad profesional
4. Salud psicológica

##### ***3.1.1. Adaptación social***

El concepto de adaptación está vinculado por Kim (1988:9) a un resultado intercultural de eficacia que genera una sensación de bienestar y seguridad. Este autor define la adaptación trans-cultural para referir a la

*“Transformación interna de un individuo cuando se halla en un nuevo entorno cultural en el sentido de adquirir aptitudes y sentirse bien en este nuevo entorno”*

La adaptación acogerá estos cambios cuando sean positivos y funcionales en cuanto a la consecución de los objetivos y sentimiento de bienestar y finalmente, recogiendo aquí el planteamiento de Ward et al (1999: 661):

*“El estudio conceptual de la adaptación intercultural puede ser dividido en dos grandes dominios. Por un lado el dominio psicológico con sus componentes afectivos y emocionales. Por otro el dominio sociocultural (comportamental). El primero se refiere al bienestar psicológico mientras que el segundo se refiere a la habilidad de estar allí y desempeñarse eficazmente”*

### **3.1.2. Integración cultural**

El concepto de integración más divulgado forma parte del Modelo desarrollado por Berry, Trimble y Olmedo (1986) y ampliado por él mismo y por otros autores (Berry 1994). Dicho modelo consideraba dos dimensiones en los resultados de las relaciones interculturales o aculturación :

- a) El mantenimiento de la identidad cultural
- b) El mantenimiento de relaciones con otros grupos

Las posibles combinaciones entre estas dos dimensiones podían dar lugar a cuatro estadios: 1) Integración, 2) Asimilación, 3) Marginación y 4) Segregación.

En la *asimilación* hay una tendencia a abandonar la identidad cultural de partida y orientarse hacia la sociedad de acogida, muchas veces mediante la fusión con el grupo dominante o grupos dominantes (absorción de un grupo no dominante en el seno de un grupo establecido como dominante).

La *integración* es el resultado de los intentos por mantener la identidad cultural específica del grupo al tiempo que se lucha por ser parte integrante de la sociedad de acogida. Se da cuando hay muchos grupos étnicos en el sistema social general (modelo



multiculturalismo de Canadá). La preferencia de los inmigrados por la integración está condicionada a un nivel bajo de prejuicios, a actitudes positivas hacia los grupos étnicos y raciales, y a una acogida favorable de la idea de diversidad cultural en el seno de la sociedad de acogida.

La *segregación* o separación es cuando no hay relación del grupo con la sociedad de acogida, y sí se mantiene la identidad y tradición; puede ser eminentemente por el control ejercido por el grupo dominante o por la voluntad del grupo no dominante.

En la *marginalización* hay un alejamiento, cultural y psicológico, con respecto a la cultura de origen junto a un rechazo a incorporarse al grupo mayoritario de la sociedad de acogida; se caracteriza por retraimiento y distancia con la sociedad de acogida, además de sentimiento de alienación así como pérdida de identidad y de estrés ligados a la aculturación. Si la sociedad de acogida es quien la impone es denominada exclusión.

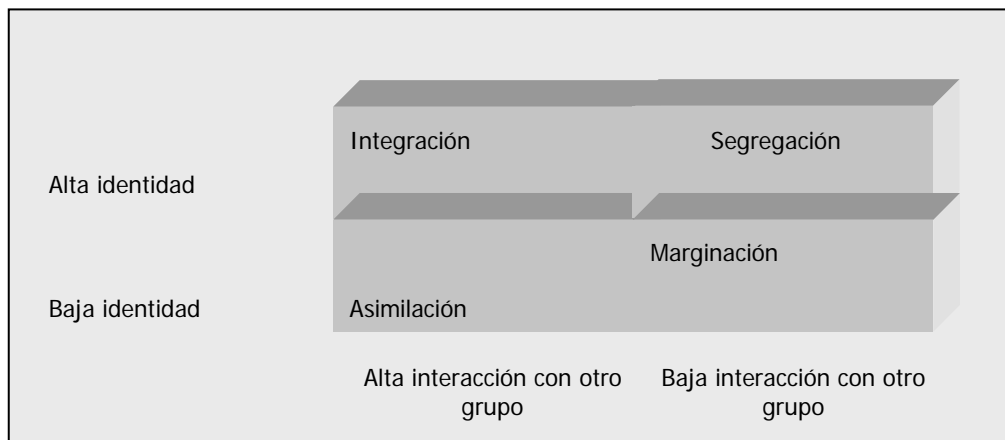


Figura 10 : Estados de aculturación de Berry (1994)

Es importante recordar, tal y como hacen Piontkowky, Florack, Hoelker y Obdrzálek, (2000:2), la influencia del rango de los diferentes grupos culturales a la hora de valorar e interpretar estos estadios, sobre todo desde la perspectiva del grupo cultural dominante. No hacerlo sería, posiblemente, delegar demasiada responsabilidad sobre su estadio final de aculturación a un colectivo minoritario como son los inmigrantes, los refugiados, etc. que se encuentran en una clara situación de inferioridad. Así que se da

la integración cuando los miembros de la cultura dominante aceptan que los grupos de la cultura no dominante mantengan su propia herencia cultural. Así mismo les estimulan y permiten tomar parte activa de la sociedad, estableciendo relaciones con ellos. Y desde la perspectiva del grupo no dominante, sus miembros estén interesados en mantener sus propias raíces e identidad cultural, al mismo tiempo se apoya y se refuerza el establecimiento de relaciones con el grupo dominante. Siguiendo con los planteamientos de Piontowsky et al. (2000) cuando se conceptualiza la aculturación como un proceso en el que intervienen tanto los grupos dominantes como los grupos no dominantes, es necesario tener en cuenta que la principal diferencia entre ellos es el poder derivado de sus características mayoritarias o minoritarias. De este modo las orientaciones aculturativas del grupo dominante suelen señalar en que medida se permitirá al grupo minoritario conservar su propia identidad y fomentar que el grupo minoritario establezca relaciones con ellos. Así mismo, la orientación del grupo minoritario se orienta hacia la permisión o dirección de la conducta que sus miembros deberían mantener. En el caso de que ambas orientaciones coincidan, es decir, en el caso de que ambos grupos planteen estrategias aculturativas similares las relaciones entre ambos grupos podrán ser conciliadoras. Pero si hay diferencias entre las estrategias de ambos grupos, la probabilidad de la existencia de conflictos puede ser alta. (Bourhis et al. 1993).

### ***3.1.3. Incremento de la idoneidad profesional***

Las personas que se encuentran en un entorno no familiar, para poder adaptarse a éste, requieren ejercer un control sobre su propia conducta de manera que sea congruente con la de los demás (Kim,1988:139). Gracias a estas conductas adaptativas, las personas del grupo minoritario pueden percibir un estado de idoneidad o congruencia entre su mundo subjetivo y la realidad externa del entorno de acogida. (Brody, 1969; French, Rodger y Cobb, 1974).

La influencia que el dominio cognitivo, conductual y actitudinal, en cuanto a la comunicación y la relación con la otra cultura, tiene una influencia capital en el nivel de competencia de la persona y el consiguiente sentimiento de idoneidad y, especialmente en el ámbito profesional de la empresa. Este sentimiento ha sido

evaluado de manera indirecta por Szalay y Inn (1987) y Kim (1988), entre otros, mediante indicadores como el sentimiento de pertenencia y otra serie de factores, tal y como se indican en el cuadro 14:

- a) El conocimiento de la lengua de la cultura de acogida
- b) La motivación respecto a la adaptación
- c) La actitud positiva hacia la sociedad de acogida
- d) La participación en redes relacionales de la sociedad de acogida
- e) El uso de los medios de comunicación

*Cuadro 14: Indicadores para evaluar el nivel de adaptación intercultural. Kim (1988)*

#### **3.1.4. Salud psicológica**

La salud psicológica, en el contexto de la adaptación intercultural, se refiere a la integración armónica e interna de los diversos componentes cognitivos, afectivos y conductuales tanto propios como del nuevo entorno. Contrariamente una inadaptación puede generar desórdenes psíquicos derivados de un inadecuado balance entre dichos componentes (Taft, 1977). Algunos de los efectos del shock cultural que pueden manifestarse serían: autoimagen negativa, baja autoestima, baja moral, aislamiento social, insatisfacción en general, etc. (Torbiorn, 1982). En este punto cabe destacar como el estrés generado por el shock intercultural, es decir, el sentido de frustración interna o desintegración que puede experimentar la persona; frecuentemente se manifiesta en hostilidad y agresividad hacia el otro grupo. Este mismo autor en su hipótesis de frustración-agresión, describía como el extranjero que experimenta la necesidad de adaptarse y no puede lograrlo, por diversos motivos, sufre un estado de frustración que se manifiesta en agresividad y hostilidad hacia el otro grupo, con el que, en cierta medida, revoca, rechaza y devalúa dicha necesidad, paliando así dicha frustración.

### 3.2. Hacia una conceptualización de la empresa intercultural para la integración

En los apartados anteriores se han intentado mostrar aquellos factores que afectan la naturaleza y resultados de las relaciones interculturales. Considerando que la meta de una empresa, en la que se da diversidad cultural, debería ser aquella en que hubiera relaciones interculturales e integración entre sus miembros, nos hemos atrevido a formular una aproximación a los requisitos que deberían caracterizar una empresa intercultural para la integración.

- Se daría lugar unas relaciones interculturales simétricas entre todos sus miembros.
- Sus integrantes se sienten integrados tanto cultural, psicológica, como socialmente
- El personal disfrutaría de una situación laboral legal, justa y equitativa.
- Las competencias interculturales serían un valor y un requerimiento de cualificación.
- Habría prácticas y políticas de empresa que velaran por la lucha contra manifestaciones racistas o discriminatorias
- Los miembros de los grupos deben disfrutar de un estatus equitativo
- Los estereotipos negativos de outgroup deben ser desmentidos
- La cooperación entre los dos grupos debe ser una realidad o una necesidad ( P.e. deben participar en objetivos comunes)
- La situación debe implicar un alto nivel de potencial de aceptación.
- Debe existir un clima de soporte social que dé apoyo al contacto

*Cuadro 15: Condiciones favorables a las relaciones interculturales*

Así pues, la interculturalidad en una empresa implica mucho más que la mera coexistencia o la relación profesional de personas de varias culturas.

Incluso nos atrevemos a insinuar, adaptando de Bartolomé et al. (1997) y de los trabajos de Banks (1997) los principios de una gestión de empresa en la que se dé dicha interculturalidad:

1. Respeto a la diversidad cultural y denuncia de las políticas de marginación y/o segregación hacia las personas inmigrantes y las minorías étnicas.
2. Relevancia de la gestión intercultural para todo el personal de la empresa
3. Desarrollo de la gestión intercultural dentro de un proyecto de empresa global
4. Existencia de normas y valores que reflejan y legitiman la diversidad cultural y étnica
5. Procesos de evaluación y valoración de la empresa que promuevan la igualdad de oportunidades
6. El pluralismo lingüístico y la diversidad son valorados y formulados en la empresa
7. Se aplican diversas estrategias de dirección adaptadas a la diversidad
8. Reducción de los apriorismos que tienden a jerarquizar culturas y son la base del etnocentrismo, la xenofobia y el racismo
9. El personal de la empresa adquiere competencias para trabajar en diversidad y afrontar conflictos como el racismo o la xenofobia

*Cuadro 16: Principios que determinan la interculturalidad en una empresa, a partir de Bartolomé et al. (1997) y Bunks (1997)*

## **A MODO DE SÍNTESIS DEL CAPÍTULO**

En este tercer capítulo se ha pretendido caracterizar la empresa intercultural. Para ello se ha partido de un concepto de empresa como organización compuesta por un sistema técnico y un sistema social, inscrito en un entorno y regulado por unas relaciones comunicativas y temporales que afectan tanto a sus integrantes como a sus logros organizativos.

Los siguientes puntos resumen las ideas fundamentales del capítulo:

- 1) Se ha partido de concepto de cultura como un sistema social compuesto de elementos simbólicos, algunos visibles y otros invisibles, con finalidades adaptativas.
- 2) Se ha definido la empresa intercultural como una organización ubicada en un entorno que se regula y coordina mediante la comunicación a lo largo del tiempo en el que las personas integrantes pertenecen a diversas culturas
- 3) A partir del estudio de las aportaciones teóricas sobre la cultura y relacionándolas con los elementos constitutivos de la empresa intercultural se han ilustrado una serie de elementos clave: La cultura de las personas que forman la organización puede afectarles en su identidad, autoconcepto, imagen, etc. También existen influencias culturales en los aspectos más sociales de las relaciones interculturales como las normas, pautas, roles y reglas sociales que pueden entrar en juego en la empresa intercultural. La comunicación y el tiempo también recibe una estrecha e importante influencia de la cultura.
- 4) En una organización intercultural, especialmente en los componentes relativos a las personas que forman parte de ella, entran en juego dinámicas y procesos de naturaleza psicosocial, a nivel intergrupar, intragrupal, interpersonal que están determinadas por gran cantidad de aspectos del entorno, las personas y los grupos en contacto.

- 5) Las relaciones interculturales también generan dinámicas de naturaleza psicológica muy vinculadas a las percepciones de seguridad, amenaza y control que se generen.
- 6) La integración en la empresa intercultural, vista como consecuencia o producto de dichas interacciones en una organización intercultural, se caracterizaría por que sus integrantes lograrían conservar su propia identidad étnica y serían funcionales a todos los niveles en la sociedad huésped, y que ocasionaría bienestar psicológico, competencia profesional y una organización cohesionada.

Todo ello ha permitido plantear una conceptualización de empresa intercultural para la integración, empresa que, establecida sobre el contexto social, económico, legal y laboral que se ha descrito en el primer capítulo, propicie que sus integrantes, siempre en una situación laboral regular, logren establecer relaciones plenamente interculturales que propicien la integración.

Tras haber definido lo que se considera empresa intercultural, y conociendo los requerimientos interculturales de dicha organización, es hora de analizar qué competencias debe o debería disponer la persona para satisfacerlos; es hora de responder a las preguntas ¿qué debería saber, hacer y cómo debería hacerlo la persona que trabaja en una empresa intercultural para ser competente? En el siguiente capítulo se pasará a conceptualizar el modelo de competencias profesionales interculturales que se va a proponer en el presente trabajo y que intentará dar respuesta a estas cuestiones.