

CAPÍTULO 8:

MODELO CIT

DE COMPETENCIAS

INTERCULTURALES

TRANSVERSALES

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

La conclusión más relevante de la validación empírica efectuada sugería la necesidad de retocar el modelo teórico de competencias interculturales transversales. Fruto de este trabajo de profundización de algunos aspectos y reestructuración de otros, se presenta en este capítulo el Modelo CIT de competencias interculturales transversales. Dicho modelo constituye la aportación teórica fundamental de la presente tesis doctoral

El contenido de este capítulo seguirá la siguiente estructura:

1. Se recordará la definición de competencias interculturales transversales
2. Seguidamente se procederá a analizar la macro competencia “diagnosticar”. Presentando las bases teóricas cuyo conocimiento y comprensión permitirán que la persona competente interculturalmente pueda diagnosticar tanto los propios rasgos afectados por la cultura como los rasgos de las otras personas de la organización afectados por su cultura. Así, la competencia intercultural “diagnosticar” “permitirá reconocer los incidentes, necesidades y situaciones ocasionados por las diferencias culturales, especialmente, los relativos a la relación con la dirección de la organización, las normas de la misma así como el desempeño de las funciones y tareas; pues estos aspectos han sido recogidos como esenciales de la empresa intercultural (capítulo tercero).
3. La persona competente interculturalmente ha de ser capaz de “relacionarse”, desarrollando una serie de actividades de tipo interactivo y social que se han distinguido en tres grandes áreas: Negociar, comunicarse y trabajar en equipo. Para que la persona pueda desempeñarlas es importante que sea capaz de reconocer y poner en práctica las pautas que regulan dichas actividades en cada cultura.
4. Una persona competente interculturalmente ha de ser capaz de dar respuesta a los diversos requerimientos y situaciones que pueden darse por el hecho de trabajar en una organización de cultura diferente a la propia y con personas de

otras culturas. Si la competencia “diagnosticar” ha permitido que la persona realice una correcta percepción de la situación, la competencia “afrentar” dictaminará a la persona el tipo de respuesta más adecuado a dicha situación, considerando si es necesario las otras culturas. Esta competencia no es únicamente una competencia reactiva, ya que el carácter transversal requiere que la persona vaya incorporando y enriqueciendo su repertorio de recursos mediante el autoaprendizaje.

En este punto del capítulo se considera fundamental recordar nuestra definición de competencias interculturales transversales, definición que se muestra en el cuadro 1:

“Son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas ”

Cuadro 1: Definición de competencias interculturales transversales

¿Qué se ha de diagnosticar en una situación intercultural?, ¿qué hemos de saber de nosotros?, ¿y de los otros?, ¿qué hará que cuando nos comuniquemos se preste o no atención a las diferencias culturales? Para poder tener respuestas a estas cuestiones es por lo que se ha realizado el segundo capítulo de este trabajo y se ha analizado en qué aspectos el trabajo en una organización afecta más la pertenencia a una cultura u otra.

Pero para poder diagnosticar, para poder hacer frente a estas situaciones interculturales las personas, además de saber en qué aspectos han de fijar su atención, han de disponer de unos referentes teóricos, unos criterios, unos conocimientos que le permitan valorar la situación y otorgarle significado. Las aportaciones de este capítulo se encuadran en este segundo nivel. En las páginas próximas se van a ir mostrando diversas taxonomías culturales que, habiendo sido elaboradas a partir de diversos estudios empíricos, han

servido para identificar y categorizar, a partir de aspectos observables, la diversidad cultural.

Para facilitar la exposición de dichas taxonomías, en el cuadro 2 se va a presentar el modelo de competencias interculturales transversales que se propone en la presente tesis doctoral.

Competencias interculturales transversales	
CIT	
Diagnosticar	<i>Las aspectos culturales que determinan a las personas de la organización</i> <i>Incidentes, necesidades y situaciones ocasionados por las diferencias culturales en el desempeño del trabajo en la empresa</i>
Relacionarse	<i>Negociación intercultural</i> <i>Comunicación intercultural</i> <i>Trabajo en equipo intercultural</i>
Afrontar	<i>Potenciar el autoaprendizaje intercultural</i> <i>Afrontar y resolver problemas interculturales</i> <i>Desarrollar soluciones que consideren las otras culturas</i>

Cuadro 2: Modelo de Competencias Transversales Interculturales

En el capítulo segundo se presentó una propuesta de aquellos elementos de la organización más característicos de la misma, y al mismo tiempo sensibles a la cultura de sus miembros, en el presente capítulo se presentará el desarrollo de las competencias interculturales transversales en torno a la siguiente estructura.

1. Diagnosticar

1. Diagnosticar interculturalmente las personas de la organización intercultural
2. Diagnosticar interculturalmente la dirección y jerarquía
3. Diagnosticar interculturalmente las normas de la organización intercultural

4. Diagnosticar interculturalmente los requerimientos del trabajo o la función
 5. Diagnosticar interculturalmente el entorno o el contexto de la organización intercultural
2. Relacionarse
 1. Relacionarse interculturalmente, comunicándose interculturalmente
 2. Relacionarse interculturalmente, negociando interculturalmente
 3. Relacionarse interculturalmente, trabajando en equipo interculturalmente
3. Afrontar las situaciones interculturales
 1. Afrontar mediante el autoaprendizaje
 2. Afrontar las situaciones interculturales, resolviendo los problemas que puedan surgir
 3. Afrontar las situaciones interculturales, desarrollando soluciones que tengan en cuenta la otra u otras culturas.

Antes de pasar al primer punto cabe destacar que las aportaciones que se van a presentar han sido sintetizadas de un buen número de modelos y teorías culturales, muchos de ellos con un abasto mucho más genérico que el que aquí se presenta (la interculturalidad en la empresa). Por ejemplo, Hofstede (1980, 1986, 1991,1994,1999), Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998, 2000), Bond (1988, 1993), Hall (1983) etc. son autores que elaboraron unas complejas taxonomías culturales con implicaciones y aplicaciones más globales que las que podrían interpretarse a la vista de nuestra exposición. En este trabajo se ha procedido a analizarlas y sintetizarlas en función al modelo del ISFOL. En otras palabras, la dimensión de distancia jerárquica, por ejemplo, no sólo afecta al diagnóstico de la dirección en la organización multicultural; afecta a todo tipo de organizaciones y situaciones y puede afectar a la manera en que la persona se comunica, responde a los problemas, etc. Pero en el presente trabajo se ha considerado que su influencia más significativa se ubicaría en la dimensión de dirección y por ello se presenta en ese epígrafe. Aunque no cabe olvidar que la persona competente interculturalmente será capaz de transferir esta dimensión a cualquier entorno o aspecto de la relación intercultural.

1. DIAGNOSTICAR

En este punto se van a presentar los fundamentos de la macro competencia “diagnosticar”. Para ello se estudiarán las implicaciones del diagnóstico intercultural de las personas de la organización, de la tarea y del contexto en que se desarrolla ese trabajo.

1.1. Diagnosticar interculturalmente a las personas de la organización intercultural

Para que la persona sea capaz de efectuar un diagnóstico de los rasgos personales tanto propios como de las otras personas con las que trabaja, es necesario que se dispongan de modelos referentes que le permitan efectuar esta representación de su realidad cultural o de la realidad cultural en que se encuentra o interacciona.

Las bases teóricas que facilitarán dicho diagnóstico serán:

1. Las teorías del Individualismo-colectivismo
2. Disciplina moral
3. Orientación del trabajo según Confucio

1.1.1. Las teorías del Individualismo-colectivismo

Tal y como se comentó en capítulos anteriores, estas teorías pueden considerarse como unas de las más utilizadas para caracterizar a la persona y su identidad en relación al grupo al que pertenece. Han sido utilizadas por estudiosos procedentes de disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología social y las ciencias políticas. Hofstede (1980, 1986, 1991, 1994, 1999); Bhawuk y Brislin (1992); Brislin y Yoshida (1994); Goodman (1994); Brislin (1994); Gudykunst, Guzley y Hammer (1996); Paige

y Martin (1996); Kymlicka (1996); Bárcena (1997) y Bárcena et al. (1994) etc. han sido algunos de los autores que más las han utilizado

Triandis, Bontempo et al.(1986) hallaron que cada uno de estos dos constructos comprendían dos factores, tal y como se muestra en el cuadro 3:

Análisis de los constructos Individualismo - colectivismo	
Individualismo	Separación del intragrupo
	Auto confianza con hedonismo
Colectivismo	Integridad familiar
	Interdependencia con sociabilidad.

Cuadro 3: Análisis de los constructos Individualismo – Colectivismo según Triandis, Bontempo, et al. (1986)

Según Triandis (1995) el individualismo y el colectivismo ostentan cuatro atributos que determinan su definición:

Individualismo	Colectivismo
Independencia	Dependencia
Objetivos independientes del propio grupo	Objetivos compatibles con los del propio grupo
Énfasis sobre las actitudes contra el énfasis sobre las normas	Énfasis sobre las normas
Énfasis en la racionalidad	Énfasis sobre la relacionalidad

Cuadro 4: Características culturas colectivistas e individualistas según Triandis, 1995

Las culturas individualistas ejercen un gran énfasis sobre el individuo, sus necesidades y logros. Cosa que se distingue del énfasis sobre las necesidades y logros del propio grupo social propio de las culturas colectivistas. Analizando ambos planteamientos conceptuales puede apreciarse como el colectivismo contiene una amplia variedad de creencias y comportamientos que podrían clasificarse dentro de estas siete categorías tal y como se muestra en el cuadro 5:

- a) Sentimiento de compromiso respecto a las implicaciones de las propias decisiones sobre el grupo.
- b) Compartir recursos materiales.
- c) Compartir recursos intangibles como tiempo, afecto, humor, dedicación, etc.
- d) Buena voluntad para aceptar la opinión de los demás.
- e) Compromiso para mantener una imagen que logre la aprobación del grupo.
- f) Creencia de que los logros de uno mismo, tanto positivos como negativos, se corresponden con los de los demás.
- g) Sentimiento de implicación en las vidas de los demás.

Cuadro 5: Creencias y conductas de las culturas colectivistas según Triandis, 1995

A continuación, en el cuadro 6 se presenta una síntesis de las aportaciones de diversos autores respecto a dicha tipología con relación a diversos ámbitos:

Comparativa entre el individualismo y el colectivismo en diversos ámbitos			
Ámbito	Colectivista	Individualista	Autores
Rasgos genéricos de las culturas	Sus miembros forman parte de grupos o colectividades que les obligan a cuidarse mutuamente con toda lealtad	Sus miembros se cuidan a si mismos y a sus familias.	Fuente: Triandis (1976) y Hofstede y Bond (1984)
	La identidad del “ nosotros “ está por encima de la identidad de “ yo”	La identidad del “ yo “ está por encima de la identidad de “ nosotros”	
	El énfasis recae sobre la pertenencia a un grupo y su nivel de cooperación.	Enfatiza sobre todo la iniciativa y el logro individual	
	En la cultura colectivista se tiende a ser particularista y en consecuencia a aplicar diferentes criterios de valor según se sea miembro o no del grupo.	Ser universalistas y aplicar los mismos valores estándares a todo.	
	Los lazos de amistad son relaciones estables establecidas desde la infancia	Establecen lazos de relaciones mezclando tanto afinidades personales, como otro tipo de intereses	
	Enfatizan sobre las necesidades, objetivos y perspectivas del intragrupo	Enfatizan sobre las necesidades, objetivos y perspectivas personales	
	Prioriza las normas del grupo	Prioriza el interés individual	
	Las relaciones intragrupo tienen mucha intimidad	Las relaciones intragrupo tienen poca intimidad	
Ámbito profesional	La identidad está en función del tejido social al que uno pertenece	La identidad se basa en la propia persona individuo	Fuente Hofstede (1999)
	Hay que mantener siempre la armonía y evitar las confrontaciones directas	Decir lo que se piensa es característico de las personas honradas	
	Los títulos dan acceso a grupos de categoría social más alta	Los títulos aumentan el valor económico y/o el amor propio	
	La relación empresario/a-empleado/a se percibe en términos morales, como si se tratara de vínculos familiares.	La relación empresario/a-empleado/a es un contrato que presumiblemente se basa en ventajas recíprocas	
	Las decisiones sobre contratación y promoción tienen en cuenta al grupo interno	Las decisiones de contratación y promoción están basadas únicamente en habilidades y reglas	

	Se practica una dirección de grupos	Se practica una dirección de individuos	
	El asunto a tratar prevalece sobre la relación	La relación prevalece sobre el asunto a tratar	
Atributos del autoconcepto	Siempre atendiendo a su papel respecto a la comunidad.	La auto-realización es vista como una meta fundamental	Triandis y sus asociados (1985) Hsu (1985); Gudykunts y Ting-Tommey (1988)
	Incluso su autoestima está relacionado con los logros de otras personas. Para ser una persona de éxito en estas culturas se requiere disponer de relaciones de interdependencia con otros.	La autoestima depende de los propios logros de la persona.	
	La relación con los otros es tan importante que se puede llegar a renunciar o a relegar la importancia del propio yo	El yo tiene una entidad propia e independiente de la del resto de grupo a la que el individuo pertenece	
Imagen personal	El self nunca está libre; está siempre determinado por múltiples obligaciones, compromisos y roles estructurados sobre un proceso de intercambio (toma y daca) y negociación recíproca. Por ello la imagen está siempre dirigida a dar soporte y satisfacer las expectativas del otro	El self es totalmente libre para intentar lograr sus metas y objetivos, satisfacer deseos y necesidades. Por ello la imagen enfatiza y preserva la propia autonomía, el propio territorio y espacio al tiempo que respeta la necesidad de espacio y privacidad del otro.	Ting-Toomey (1988)
	En culturas como China, Corea, Japón, etc. el yo tiene un carácter más situacional y relacional, por tanto más variable y flexible.	El mantenimiento de una coherencia entre el yo público y el yo social es de suprema importancia	
Norma de justicia, reciprocidad y honradez	Norma de justicia en un sentido de igualdad.	Norma de justicia como equidad	Gudykunst y Ting-Toomey (1988),
	Reciprocidad es una obligación	Reciprocidad como una norma voluntaria	
	La honradez es considerada desde una perspectiva eminentemente individual, a corto plazo y en relación a su contribución individual	La honradez es interpretada a más largo plazo y teniendo en cuenta ,fundamentalmente, el punto de vista del grupo	Ting-Toomey (1986)

Cuadro 6: Síntesis de las aportaciones teóricas sobre el individualismo y el colectivismo

En este punto citaremos la aportación de Hofstede. Este autor realizó una macro investigación entre los años 1968 y 1980 en la que analizó una serie de corporaciones multinacionales extendidas a lo largo de 53 países de todo el mundo. En el estudio empírico se recogió una muestra de 116.000 encuestas realizadas a integrantes de dichas corporaciones multinacionales de diverso nivel profesional. Además de las encuestas se utilizaron fuentes complementarias como entrevistas, análisis de documentos, etc. Tras un proceso de análisis factorial sobre los datos estadísticos, se logró la clasificación de 53 países del mundo en torno a una serie de clusters como el del individualismo-colectivismo que acabamos de mencionar. Las dimensiones de la taxonomía de Hofstede son:

- Individualismo- colectivismo
- Alta- baja distancia jerárquica
- Tolerancia- intolerancia a la incertidumbre
- Logro – afectividad

Cuadro 7: Dimensiones culturales de la taxonomía de Hofstede

En el anexo 4 se adjunta la clasificación de 53 países en la dimensión Individualismo-colectivismo que surgió de su investigación y que es frecuentemente utilizada como referente.

Fons Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998, 2000) también utilizaron este constructo como componente de su taxonomía. La investigación, que constituyó la tesis doctoral del primero implicó el acceso a una muestra de 46.000 directivos y directivas de más de cuarenta países. Su taxonomía comporta las siguientes dimensiones, tal y como se ilustra en el cuadro 8:

- Universalismo- particularismo
- Individualismo-colectivismo
- Especificidad- difusión
- Estatus de logro-estatus de adscripción

- Locus interno- locus externo
- Tiempo secuencial- tiempo sincrónico

Cuadro 8: Dimensiones culturales de la taxonomía de Trompenaars y Hampden- Turner (2000)

1.1.2. Disciplina moral

La siguiente teoría que puede utilizarse para diagnosticar interculturalmente a las personas se ha adoptado de la taxonomía de Michael H. Bond (1988 y 1993). Este autor, que vivió en Asia, durante más de 25 años intentó romper con un posible etnocentrismo occidental en los modelos hasta entonces desarrollados. Para ello, adoptó un modelo de valores de China a partir de una muestra de 23 países de todo el mundo. Las cuatro dimensiones que se identificaron tras su análisis factorial fueron:

- Integración
- Sensibilidad
- Disciplina moral
- Orientación al trabajo según Confucio

Cuadro 9: Dimensiones culturales de la taxonomía de Bond

Tal y como describen Lusting y Koester (1996: 146)

“La disciplina moral se refiere al sentido de moderación y equilibrio de las actividades cotidianas. Las culturas altas en esta dimensión prefieren un término en el que los deseos personales y el énfasis sobre uno mismo como individuo es valorado como algo negativo. Valorándose más la orientación desinteresada hacia los demás”.

Este orden moral ideal se reflejaría en la famosa sentencia “ No trates a los demás como no te gustaría que te trataran a ti”. Que enfatiza la benevolencia hacia los otros y que se manifiesta en conductas desinteresadas, devotas y modestas. Tal y se expresaba en los pensamientos de Confucio, antes que una persona pueda lograr un sentimiento de

armonía y pertenencia con otros, es necesario que desarrolle un alto grado de sensibilidad y empatía respecto a los sentimientos de los demás.

1.1.3. Orientación del trabajo según Confucio

Esta dimensión, elaborada por Bond (1988 y 1993) se refiere a la orientación personal del sujeto ante la vida y el trabajo. Aquellas culturas que están en un extremo propician que sus integrantes admiren y valoren la perseverancia, la frugalidad, el sentido de la uniformidad, es decir, el no destacar. En el contexto profesional estos aspectos se reflejarían en unos valores profesionales en los que la educación, el trabajo duro, la modestia, la perseverancia y la austeridad serían los mejores atributos para una persona profesional Hofstede (1980) sugería que estos atributos son propios de colectivos que tienen una orientación temporal muy a largo plazo. En el otro extremo están las culturas que dan gran importancia a la conservación de la propia imagen ante los otros. El balance entre lo que se da y lo que se toma (sean regalos, elogios o recuerdos), y que significarían una orientación temporal a corto plazo. En el anexo 5 se ilustra la clasificación de 23 países sobre esta orientación cultural.

En este apartado se han presentado las bases para efectuar el diagnóstico intercultural sobre las características de las personas de la organización. A continuación se presentarán las bases para efectuar el diagnóstico intercultural de la dirección y la jerarquía.

1.2. Diagnosticar interculturalmente la dirección y jerarquía

En el capítulo segundo se identificaba como un componente fundamental de la empresa multicultural la dirección de la misma y todos aquellos aspectos estrechamente vinculados como la jerarquía, el estatus de los puestos, etc. Las bases teóricas que facilitarán dicho diagnóstico serán:

1. Distancia jerárquica
2. Fuente de estatus
3. Integración

1.2.1. Distancia jerárquica

Esta teoría tiene como dimensión la distancia jerárquica o de poder que pueda existir entre los miembros de una cultura y se define como el caso en que las personas de culturas de alta distancia jerárquica aceptan el poder y la jerarquía como una parte básica de la sociedad. En cambio las personas de culturas de baja jerarquía consideran que el poder sólo debería ser utilizado cuando es legítimo, desdeñando el poder por la fuerza y prefiriendo el poder experto o el poder legítimo. A continuación se presenta un cuadro 10 con un resumen de este factor:

Baja distancia jerárquica	Alta distancia jerárquica
Las desigualdades entre las personas deben reducirse al mínimo -	Las desigualdades entre personas deben existir y son deseables
Debe haber, y hay hasta cierto punto una interdependencia entre quienes tienen más poder y quienes tienen menos poder	Quienes tienen menos poder deben depender en cierta medida de quienes tienen más, en la práctica las personas con menos poder oscilan entre la dependencia y la contradependencia
Es común la descentralización	Es común la centralización.
Escala salarial corta entre la cúpula y la base de la organización	Amplia escala salarial entre la cúpula y la base de la organización
La jerarquía en las organizaciones supone una desigualdad de papeles	La jerarquía en las organizaciones refleja la

establecida por conveniencia	desigualdad existencial entre personas de mayor y menor nivel
Las personas de rango inferior esperan ser consultados	Las personas de rango inferior esperan que se les diga qué hacer
El jefe o la jefa ideal es una persona demócrata con ingenio	El jefe o la jefa ideal es una persona autócrata benévola o una persona paternalista
Los privilegios y símbolos de posición están mal vistos	Los privilegios y símbolos de posición para los directivos y directivas deben existir y están bien vistos
El poder está basado en el cargo formal, la experiencia y la capacidad para dar recompensas	El poder se basa en la familia o los amigos, el carisma y la capacidad para hacer uso de la fuerza
Las teorías autóctonas sobre dirección de empresas se centran en el papel de los empleados y empleadas	Las teorías autóctonas sobre dirección de empresas se centran en el papel de los directivos y directivas

Cuadro 10: Diferencias clave entre sociedades de baja y alta distancia jerárquica. Fuente: Hofstede (1999: 198)

En el anexo 6 se presenta la clasificación según la distancia de poder de Hofstede.

1.2.2. Fuente de estatus

Esta dimensión, desarrollada por Fons Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998, 2000) se refiere a las fuentes de reconocimiento personal y social. De una manera muy descriptiva este autor distingue entre estatus por logro o estatus por adscripción. Las culturas cuyos miembros ganan su reconocimiento o estatus por logro prestan su atención a lo que la persona ha hecho, sus logros, sus resultados. En estas culturas se valoran los resultados, la igualdad de oportunidades, el éxito.

Las culturas cuyos miembros alcanzan su estatus por su adscripción focalizan su atención en lo que la persona es o podría ser, (qué potencial tiene, cuales son sus conexiones sociales, etc. En estas culturas se valoran los proyectos, por sus ideas, por lo que implican más que por los resultados.

En el anexo 7 se ilustra un gráfico sobre la clasificación de 20 países respecto esta dimensión.

1.2.3. Integración

Esta dimensión cultural pertenece a la taxonomía de Bond (1988) e implica el valor del sentido de estabilidad social que puede imperar en la cultura. Las culturas de alto nivel de integración estimulan en sus integrantes que manifiesten conductas y valores de tolerancia, no competitividad, armonía interpersonal y solidaridad grupal. La dimensión de integración regula los roles y las principales virtudes que, según Confucio, han de imperar en los cinco tipos de relaciones interpersonales (Lustig y Koester, 1996).

Tipo de relación	Virtud en alta integración
Líder- seguidor/a	Justicia-lealtad
Padre/madre – hijo/a	Amor –intimidad
Esposo-esposa	Iniciativa-obediencia
Hermano/a mayor- hermano/a menor	Amistad- respeto
Amistad	Lealtad

Cuadro 11. Virtudes en las relaciones interpersonales según Confucio. Fuente Lustig y Koester (1996: 145)

Un aspecto a tener en cuenta en esta dimensión es que se suelen considerar en muchas de estas relaciones la existencia de una jerarquía, porque pueden haber diferencias en las normas y el grado de manifestación de estos valores.

En este apartado se han presentado las bases para efectuar un diagnóstico intercultural sobre la dirección y la jerarquía en el seno de la organización. Seguidamente se pasará a presentar la fundamentación del diagnóstico de las actitudes ante las normas organizativas.

1.3. Diagnosticar interculturalmente las normas de la organización intercultural

Las bases teóricas que facilitarán dicho diagnóstico serán:

1. Incertidumbre
2. Universalismo

1.3.1. Incertidumbre

Para diagnosticar las normas de la empresa desde la perspectiva cultural y evaluar ciertos requerimientos del contexto se ha optado por la teoría de la incertidumbre, también desarrollada por Hofstede (1984). Dicha teoría recoge la necesidad de control, seguridad y previsibilidad que pueden requerir los miembros de una cultura determinada. En comparación con aquellas culturas con alta tolerancia a la incertidumbre, las culturas con intolerancia a la incertidumbre no aceptan las situaciones inciertas y la ambigüedad, por lo que las personas que pertenecen a estas culturas, cuando se encuentran en situaciones ambiguas experimentan ansiedad. Estas culturas tienen una gran necesidad de reglas y verdades absolutas así como poca tolerancia a pueblos y personas con ideas diferentes o contrarias a las propias. Algunas de las características de esta teoría se sintetizan en el cuadro 12:

Alta tolerancia a la incertidumbre	Intolerancia a la incertidumbre
La incertidumbre forma parte de la vida y se acepta cada día como viene	La incertidumbre inherente a la vida se percibe como una amenaza continua que debe combatirse
Poco estrés, sensación subjetiva de bienestar	Mucho estrés; sensación subjetiva de ansiedad
Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos	Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos
Reglas benévolas para los niños y niñas sobre lo que es sucio y tabú	Normas estrictas para los niños y niñas sobre lo que es sucio y tabú

<p>Lo diferente es curioso</p> <p>No debe haber más normas de las estrictamente necesarias</p> <p>A veces es bueno no hacer nada; se trabaja mucho solamente cuando es indispensable</p> <p>La exactitud y la puntualidad deben aprenderse</p> <p>Tolerancia hacia las ideas y comportamientos que se apartan de la norma</p>	<p>Lo diferente es peligroso</p> <p>Hay una necesidad emocional de normas, aunque sean ineficaces</p> <p>Necesidad emocional de estar ocupado y afán interior de trabajar mucho</p> <p>La exactitud y la puntualidad se dan de forma natural</p> <p>Supresión de las ideas y comportamientos que se apartan de la norma; resistencia a la innovación</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 12: Diferencias clave entre sociedades con control de la incertidumbre escaso y fuerte. Hofstede (1999:227)

En el contexto de la empresa, las personas con intolerancia a la incertidumbre presentan altos niveles de intolerancia ante la ambigüedad. Se preocupan acerca del futuro y valoran la lealtad hacia los empleadores como una virtud. Tienen menos motivación de logro y asumen menos riesgos. Estos trabajadores prefieren ocupaciones especializadas, que impliquen unas instrucciones claras, evitan el conflicto y desaprueban la competición entre empleados más que los trabajadores de culturas con tolerancia a la incertidumbre.

En el anexo 8 se ilustra la clasificación de Hofstede en esta dimensión.

1.3.2. Universalismo

Esta dimensión cultural, creada por Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998 y 2000) puede sintetizarse en las siguientes ideas: las culturas universalistas establecen leyes y normas generales, universales, iguales para todos sus integrantes. Contrariamente, las culturas particularistas aceptan y fomentan las excepciones, las leyes particulares, las excepciones a las reglas generales.

El cumplimiento de las leyes, normas y reglas es absoluto en las culturas universalistas, pues el control de las mismas se controla de manera general, sin excepción. En el otro extremo, las culturas particularistas aceptan e incluso refuerzan un seguimiento

flexible, relativo de las normas. Al permitirse las excepciones, la aplicación de éstas depende de un marco de negociación.

En el anexo 9 se muestra la clasificación de 46 países.

En este apartado se han presentado las bases para efectuar el diagnóstico intercultural de las normas de la organización. A continuación se presentarán las bases para analizar los requerimientos del trabajo o función a desarrollar.

1.4. Diagnosticar interculturalmente los requerimientos del trabajo o la función

Las bases teóricas que facilitarán dicho diagnóstico serán:

1. Locus de control
2. Tiempo: secuencial – sincrónico
3. Tiempo: pasado, presente futuro

1.4.1. Locus de control

Esta dimensión cultural se ha seleccionado de la taxonomía de Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998 y 2000) describe el grado en que una cultura refuerza la iniciativa personal o supedita la conducta o el destino a fuerzas externas, sea el grupo, la naturaleza u otras fuerzas trascendentes. Los extremos de esta dimensión cultural describen culturas en las que se refuerza dicha autonomía e iniciativa personal por parte de los sujetos, y en el otro extremo, a culturas que refuerzan y motivan una actitud más sumisa y dependiente de sus miembros.

En el anexo 10 se ilustran las clasificaciones de Trompenaars sobre las cuestiones que ilustran esta dimensión.

1.4.2. Tiempo: secuencial – sincrónico

Una concepción alternativa a ésta pero que aborda la diversidad temporal entre las culturas es el planteamiento de Hall (1983) que distinguió entre tiempo policrónico (*P-time*) y tiempo monocrómico (*M-time*).

Los miembros de culturas de tiempo policrómico hacen varias cosas a la vez, mientras que los miembros de culturas de tiempo monocrómico únicamente inician una cosa cuando han finalizado la anterior. Las personas que siguen un patrón P-Tiempo tienden a hacer muchas tareas al mismo tiempo, suelen mantener una actitud flexible ante el tiempo así como integran y desarrollan a la vez actividades que satisfagan las necesidades funcionales como las necesidades sociales. Las personas que siguen el patrón M-Tiempo suele enlazar el desempeño de una tarea una vez finalizada la previa, desempeñando usualmente una sola actividad a la vez. Compartimentalizan sus actividades para servir a sus necesidades individuales, separando las actividades funcionales de las de relación. Las personas que siguen el P-Tiempo tienden a enfatizar las relaciones interpersonales, la flexibilidad y la fluidez, mientras que las personas que siguen M-Tiempo tiende a enfatizar la privacidad, la planificación, el horario y las citas.

1.4.3. Tiempo: pasado, presente futuro

Esta orientación fue desarrollada por Kluckhohn y Strodtbeck, (1961), pero ha sido recogida y ampliada por otros autores como Simons (2002), Hampden-Turner y Trompenars (1998 y 2000). Los sistemas culturales que valoran la tradición tienen una orientación temporal hacia el pasado (por ejemplo, la cultura china). Culturas como la hispano-americana tienen una orientación temporal hacia el presente, al valorar de manera equilibrada tanto lo tradicional como lo que atañe al futuro. Culturas como la norteamericana, que valoran el cambio tienen una clara orientación hacia el futuro.

En este apartado se ha fundamentado el diagnóstico de los requerimientos interculturales del trabajo, a continuación se presentarán las bases para diagnosticar el contexto o entorno más general de la organización multicultural.

1.5. Diagnosticar interculturalmente el entorno o el contexto de la organización intercultural

Mediante este diagnóstico, la persona ha de ser capaz de evaluar la predisposición favorable o desfavorable del entorno de acogida o anfitrión en que se encuentra.

La fundamentación teórica de este diagnóstico nos remitiría al capítulo anterior, en el que se han detallado los determinantes del entorno tanto en el ámbito social como psicológico en las relaciones interculturales. Por ello aquí únicamente se van a recordar estos aspectos, primeramente se expondrán los determinantes sociales que se sintetizan en el cuadro 13.

Determinantes sociales		
Aspecto	Situación favorable a la Interculturalidad	Situación no favorable a la interculturalidad
Receptividad de la sociedad de acogida	Actitud de aceptación hacia las personas extranjeras, expresada tanto en la comunicación interpersonal como en los medios de comunicación de masas, explícitas pero también pueden ser sutiles, inconscientes.	Actitud de rechazo hacia las personas extranjeras, expresada tanto en la comunicación interpersonal como en los medios de comunicación de masas, explícitas pero también pueden ser sutiles, inconscientes.
Presión a la conformidad	Las sociedades de acogida relativamente libres, pluralistas y heterogéneas tienden a manifestar un nivel sustancialmente alto de tolerancia ante la diversidad cultural.	Las sociedades de acogida que son relativamente totalitarias y homogéneas tienden a exigir conformidad y ejercer presión sobre los extranjeros y extranjeras para que sigan la ideología, valores, conductas, lenguaje y normas de la conducta dominante.

Tiempo	Desde la perspectiva de la sociedad huésped es tan necesario que la relación además de duradera sea satisfactoria y percibida como beneficiosa	Desde la perspectiva de la sociedad huésped, por mucho tiempo que haga que estén en contacto los grupos culturales, si este contacto es conflictivo o la interacción es meramente superficial no se favorecerá la interculturalidad
Sesgo intergrupala	Una baja identificación en el propio cultural puede reducir el sesgo intergrupala, pudiendo suponer una actitud hacia la asimilación como a la segregación	Una alta identificación en el propio grupo cultural puede incrementar el sesgo intergrupala, una actitud hacia la integración o marginación del grupo foráneo.
Similitud entre los grupos	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	Una acusada percepción de diferencia, contrariamente condicionará la relación intergrupala propiciando resultados de segregación o marginación
Contacto entre los grupos	Ha de haber un contacto positivo y productivo para que se generen actitudes favorables o positivas hacia el otro grupo	Un contacto sin cooperación, sin objetivos comunes, no sólo no reduce el rechazo o el sesgo, sino que incluso puede generar mayor conflicto y hostilidad
Permeabilidad de los grupos	Si se percibe al grupo como permeable, es decir, si es relativamente fácil penetrar en las redes sociales, la situación será más favorable	Si no es posible llegar a formar parte del otro grupo, al no ser aceptado por sus miembros, es una consecuencia bastante lógica el optar por no relacionarse con él
Instrumentalidad de la relación intergrupala	En la medida en 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
Vitalidad del grupo	Cuanto más vital o distintivo sea el comportamiento etnolingüístico del grupo de acogida mayor será la tendencia a la asimilación o la segregación	A menos vitalidad del grupo de acogida habrá tendencia a la integración o la marginación

Cuadro 13: Determinantes sociales favorables y desfavorables a las relaciones interculturales

Seguidamente se expondrán los determinantes psicológicos que pueden determinar un entorno favorable o desfavorable a las relaciones interculturales, que se presentan en el cuadro 14.

Determinantes psicológicos		
Aspecto	Situación favorable a la Interculturalidad	Situación no favorable a la interculturalidad
Información o conocimientos previos	Alto conocimiento de la cultura y las prácticas culturales determinan baja ansiedad y representarán un estado favorable	Alto desconocimiento de la cultura y las prácticas culturales determinarán alta ansiedad y representarán un estado no favorable
Amenaza simbólica	Percepción de que las diferencias no son tan importantes en cuanto a los aspectos morales, valores, creencias, actitudes.... y que en gran medida surgen de la postura etnorelativa de suponer a todos los grupos que sólo los propios valores son los correctos.	Percepción de grandes diferencias en aspectos morales, valores, creencias, actitudes.... y que en gran medida surgen de la postura etnocéntrica de suponer a todos los grupos que sólo los propios valores son los correctos.
Amenazas reales	Ausencia de actos, informaciones y sucesos que son percibidas de manera consciente como amenazantes para el orden político, social, económico, etc. del “propio grupo”.	Presencia de actos, informaciones y sucesos que son percibidas de manera consciente como amenazantes para el orden político, social, económico, etc. del “propio grupo”.
Ansiedad	Alto nivel de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas muestran conductas y respuestas exageradas, fundamentadas sobre estereotipos	Bajo nivel de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas muestran conductas y respuestas controladas, fundamentadas sobre experiencias y conocimientos

Cuadro 14: Determinantes psicológicos favorables y desfavorables a las relaciones interculturales

En este primer punto del presente capítulo se han fundamentado las bases de la competencia intercultural diagnosticar. Mediante una revisión teórica que se ha procurado que fuera lo más exhaustiva posible, se han presentado los modelos que aportan indicadores y criterios para efectuar dicho diagnóstico.

Seguidamente se fundamentará la competencia “relacionarse”.

2. RELACIONARSE

En este segundo apartado se pretende fundamentar esta competencia transversal intercultural. Las competencias relativas a las relaciones interpersonales implican una particular atención a una compleja y amplia gama de variables y procesos que se articulan en el momento en que se entra en contacto con otras personas. En este momento cabe recordar como el modelo de competencias del ISFOL, ubicaba la competencia en materia de **idioma** como una competencia básica de acceso al empleo (ver capítulo anterior). Muchos han sido los estudios y las vinculaciones del campo lingüístico con la interculturalidad. De hecho en muchos centros se ha iniciado investigación y formación en materia intercultural a partir del estudio de las influencias de la cultura en los idiomas tal como pueden ilustrarse los trabajos de Sapir y Whorf (1956) que planteaban la hipótesis de la cultura en que se vinculaba la relación entre cultura e idioma. En este trabajo no se abordará ni se profundizará esta vertiente comunicativa.

En la propuesta de competencias interculturales transversales que se está presentando en este capítulo, el valor de la competencia “relacionarse” radica en el hecho de que las relaciones interpersonales pueden generar, a diversos niveles, situaciones problemáticas y por lo tanto son un aspecto crítico a la hora de afrontar y resolver problemas interculturales.

La propuesta teórica que se presenta desagrega la competencia “relacionarse” en tres ámbitos:

1. La comunicación intercultural
2. La negociación intercultural
3. El trabajo en equipo.

2.1. Relacionarse interculturalmente, comunicándose interculturalmente

Desde este trabajo, adoptando una perspectiva eminentemente interpersonal, ser competente interculturalmente implica ser capaz de:

- Identificar los propios estilos comunicativos
- Reconocer los estilos comunicativos de nuestros interlocutores
- Ser capaz de adecuar el contenido, código e incluso canal comunicativo para adecuar dichos estilos y lograr sintonía entre ambos.

Para ello se considera necesario disponer de una base que permita identificar diferencias comunicativas ocasionadas por factores culturales y que se abordarán según la siguiente estructura:

1. Aspectos verbales
 - a. Elaborado - sucinto
 - b. Directo - indirecto
 - c. Accesible- inaccesibles
 - d. Privacidad
2. Aspectos no verbales
 - a. Espacio
 - b. Tacto
3. Estructura de las conversaciones
 - a. Valor del silencio y las palabras
 - b. Reglas de conversación

2.1.1. Diferencias verbales

Respecto a las diferencias verbales, se van presentar varios modelos teóricos útiles a la categorización de las diferencias comunicativas culturales:

a. Elaborado- sucinto

Esta dimensión enfatiza tres variaciones estilísticas verbales: estilo comunicativo elaborado, estilo exacto y estilo sucinto. Esta dimensión se refiere a la cantidad de habla que es valorada en la cultura. El estilo elaborado refiere al uso de un rico y expresivo lenguaje en toda conversación. El uso abundante de metáforas, figuras retóricas y proverbios, es frecuente. El estilo exacto se refiere a un uso del lenguaje que busca la comunicación a través de las justas palabras, ni más ni menos. El estilo sucinto incluye el uso de eufemismos, pausas y silencios a lo largo de la conversación tal y como describe Kim (1988). Este autor sigue analizando las diferencias culturales y relaciona la comunicación con la tolerancia a las situaciones de incertidumbre que presentan las diversas culturas. Así, las culturas que toleran medianamente las situaciones de incertidumbre y cuyo contexto aporta altos niveles de significado usan de un estilo elaborado e indirecto para afrontar dicha situación de incertidumbre y corroborar los significados de los mensajes personales y de contexto, dentro de una orientación a la conciliación de la relación comunicativa. De este modo las palabras rebuscadas y los mensajes exagerados son buenos medios para gestionar la transmisión de una buena imagen personal tanto propia como del interlocutor y negociar los significados mutuos. Las culturas que valoran el significado del contexto y que rechazan las situaciones de incertidumbre experimentan una gran aprensión ante situaciones no predecibles, por ello lo más deseable ante dicha situación es mantener un silencio neutral que permite salvaguardar la propia imagen y al mismo tiempo no ofender al interlocutor, manteniendo el objetivo prioritario de mantener la armonía grupal o *wa*.

Finalmente, las culturas con alta tolerancia a la incertidumbre y cuyo contexto presenta bajo significado son los menos aprensivos a situaciones impredecibles. Por ello pueden afrontar la relación con un estilo comunicativo directo, pueden afrontar las situaciones comunicativas de manera directa, confrontativamente, sin complejas elaboraciones de significados. El valor prioritario de honestidad puede primar por encima de la armonía.

b. Directo - indirecto

El estilo comunicativo directo-indirecto refiere el modo en que los hablantes revelan o no sus intenciones a partir de comunicación verbal explícita. Este estilo se refiere a los mensajes verbales que demuestran las verdaderas intenciones de los emisores en cuanto a mostrar sus deseos, sentimientos, y pensamientos en el proceso comunicativo. Vinculado por autores como Johnson (1975) al valor de logro y honestidad, el estilo directo refuerza el uso de palabras y mensajes explícitos que reflejen las verdaderas intenciones y valores. El estilo directo vinculado a culturas individualistas refuerza la posición del individuo en la relación comunicativa, refuerza la asertividad y la tendencia a considerar las relaciones como igualitarias. Contrariamente, el estilo indirecto se refiere a los mensajes verbales, que encubren las verdaderas intenciones, utilizando mensajes indirectos e intuitivos para ello.

c. Accesibilidad-inaccesibilidad

Altman y Taylor (1973), citado por Ting –Tomey (1988) estudiaron las relaciones entre cultura, conducta humana y entorno; formulando una perspectiva dialéctica con la que estudiar los tres constructos citados y su influencia en las relaciones sociales interculturales. Concretamente plantearon que el entorno de una cultura refleja el grado en que la cultura y sus miembros concilian dos dimensiones opuestas: la dimensión identidad-comunidad y la dimensión accesibilidad- inaccesibilidad.

La relación *identidad-comunidad* refleja la identidad de los individuos desde su particular y única individualidad hasta su identidad social como miembro de determinados grupos colectivos; a lo largo de sus lazos, relaciones y afectos con las diversas comunidades de las que forma parte. La relación *accesibilidad – inaccesibilidad* describe la grado en que el entorno privado de la persona enfatiza la apertura o no de sus ocupantes a los miembros externos. Según Kim (1988:119) “*Las culturas individualistas optan por un estilo comunicativo no verbal de matiz identitario y las culturas colectivistas refuerzan los conductas no verbales de tipo comunal*”. Además las personas que pertenecen a culturas de baja distancia jerárquica y tolerancia a la incertidumbre tienden a desarrollar un estilo no verbal explícito que pueden crear una impresión de accesibilidad. Mientras que las personas que pertenecen a culturas de

alta distancia jerárquica e intolerancia a la incertidumbre tienden a utilizar un estilo no verbal implícito, que puede crear impresión de inaccesibilidad.

d. Regulación de la privacidad

La regulación de la privacidad está relacionada con la dimensión de la identidad y la dimensión de accesibilidad. Altman y Taylor (1973:18) definieron la regulación de la privacidad como el “*control selectivo del acceso a uno mismo o al propio grupo*”. La regulación de la privacidad puede ser lograda a través tanto de mensajes concretos y objetos como de significados de conducta. Muchos estudios como los de Gudykunst, Yang y Nishida (1985) encontraron que los miembros de culturas individualistas son más accesibles y están más dispuestos a aportar información privada en las relaciones iniciales que los miembros de las culturas colectivistas. Al mismo tiempo, los miembros de culturas individualistas también tienden a ejercer un control sobre su entorno para reforzar su identidad única, reclamando mayor espacio que los de la cultura colectivista. Éstos no necesitan manipular su entorno para salvaguardar su intimidad, ya que lo logran administrando y regulando el grado en que se abren y hablan de sí mismos y de los suyos. También se ha planteado que las culturas que enfatizan la identidad individual las personas tienden a usar barreras y el espacio proxémicamente para asegurar la privacidad individual siendo el discurso verbal mucho más libre, espontáneo y accesible. Por el contrario, en culturas comunitarias donde las personas no hacen este uso del espacio para reforzar su identidad individual, el discurso verbal sigue un proceso mucho más regulado y inaccesible. En conclusión hay diversos trabajos que ayudan a categorizar la comunicación intercultural en su dimensión verbal.

2.1.2. Aspectos no verbales

Por todos es sabido como la comunicación no verbal tiene una importantísima influencia en las relaciones personales, y como no, en las relaciones interculturales. Dentro de los aspectos no verbales se va a hablar del espacio y el tacto.

a. Espacio

Reclamar un espacio para uno mismo implica inyectar un sentido de la identidad al objeto en cuestión, cosa que al mismo tiempo refuerza claramente los límites o fronteras personales alrededor de él. De acuerdo con la teoría de la proxemia de Hall (1966) el uso de un espacio o distancia interpersonal ayuda al individuo a regular su intimidad y controlar el grado de exposición de la persona a los demás. Altman y Taylor (1973:107) estudiaron la proxemia y la definieron como

“Un reclamo de territorio personal que incluye la personalización o la construcción de un espacio personal o de un objeto, comunicando de esta manera que es propiedad de una persona o un grupo”.

Los miembros de todas las culturas requieren reclamar un espacio para sí mismos, aparte del colectivo. En donde se hallan las mayores diferencias de una cultura a otra es en la manera de abordar esta falta de espacio así y en la percepción de violación o de respeto del mismo. Andersen (1988:10) aportó una explicación comprensiva para diferenciar estos enfoques. Así

“En las regiones de climas más templados suelen estar localizadas las culturas de alto contacto, en donde los miembros prefieren estar juntos y tocarse. Mientras que las culturas de bajo contacto, en las que sus miembros prefieren guardar cierta distancia y tocarse poco, tienden a estar localizadas en las regiones más frías”

Autores como La France y Mayo (1976) y Burgoon (1983) investigaron el tópico de la proxemia hallando diferencias entre culturas y su concepción del espacio personal. Como conclusión de estas investigaciones cabe decir que se han relacionado las culturas con baja distancia de poder, tolerancia a la incertidumbre con el uso de pocas reglas y normas para resguardar la conducta proxémica. En las culturas de alta distancia de poder, intolerancia a la incertidumbre son empleadas muchas normas y reglas para regular el estatus proxémico. La violación de la distancia proxémica en las culturas individualistas provoca una reacción agresiva mientras que la misma violación en las culturas colectivistas provoca una reacción más encubierta y sutil.

b. Haptics o tacto

Hay diferencias en como las culturas aceptan e interpretan el tacto en las relaciones interpersonales. En las culturas individualistas las personas raramente se tocan al relacionarse y toleran poco que esto suceda. Ello da lugar a un nivel de contacto bajo al hablar de relaciones interpersonales. Mientras que en las culturas colectivistas con mayor necesidad de expresar el sentido de la intimidad, las personas tienden a ejercer mayor interacción táctil, y han sido denominadas como culturas de alto contacto (Hall,1983). Autores como Cohen (1987) corroboraron estas diferencias entre árabes y norteamericanos respecto a como valorar e interpretar la relación táctil e incluso olfativa de las relaciones interpersonales.

Un tercer aspecto muy importante en la comunicación intercultural es la estructura de las conversaciones y su variabilidad según culturas.

2.1.3. Estructuras de las conversaciones

Existen importantes diferencias en lo que respecta a la naturaleza y desarrollo de las conversaciones entre personas de culturas diversas. Desde la naturaleza de las relaciones entre los conversantes, la manera en que se presenta la información. Las señales que se ofrecen para mostrar interés o desinterés, los indicios en que la conversación es valorada como útil, importante y necesaria. Lustig y Koester (1996) han estudiado en profundidad este tema y han destacado como especialmente significativos el valor del silencio y las palabras, y las reglas de conversación

a. Valor del silencio y de las palabras

El valor otorgado a las palabras de una cultura a otra varía enormemente. En gran parte de las culturas occidentales, las palabras tienen un importante valor. Tanto en las conversaciones informales como en las relaciones más formales, las palabras, verbales o por escrito tiene un valor de evidencia, de prueba, de verdad. El mundo hablado no deja de ser sino un reflejo de los pensamientos y sentimientos. Todo y así existen diferencias en cuanto a culturas que valoran las palabras; Sallinen-Kuparinen,

McCroskey y Richmond (1991) concluyeron en un estudio comparativo que los fineses valoraban menos la locuacidad que los norteamericanos.

Otras culturas difieren mucho de estas valoraciones tan importantes de las palabras. Culturas de Asia como , Japón, Korea, China , culturas de África y Oceanía valoran mucho más el valor del silencio. Kincaid (1987) recogió como las culturas orientales valoraban sobre todo, el silencio, o la menor conversación posible. De tal manera que un exceso de locuacidad es valorado desconfiadamente y con desagrado. Ilustrando esto Tsujimura (1987) consideraba que una de las mayores características del lenguaje japonés era su capacidad de comunicar sin usar lenguaje verbal. “*De tal manera que cuanto más escueta sea la conversación mejor valorada estará esa persona*” (Klopf, 1991: 181)

b. Reglas de conversación

Las culturas proveen a sus miembros de unas implícitas reglas de conversación, compuestas por elementos tanto verbales como no verbales. Las siguientes cuestiones, expuestas en el cuadro 15 y elaboradas por Lustig y Koester (1996:232) ayudan a comprender e identificar estas pautas:

Pautas de conversación
1. ¿ Cuándo se sabe que ha llegado tu turno para hablar?
2. Cuándo hablas con una persona con la que nunca habías hablado antes, ¿cómo sabes qué temas de conversación no le son aceptables
3. En una conversación, ¿tus comentarios han de tener relación con lo que acaba de acontecer inmediatamente?
4. Cuándo se le tiene que preguntar a una persona subordinada acerca de un problema, ¿que enfoque se debe adoptar?
5. Si quieres que alguien haga algo por tí, ¿se lo preguntas directamente o por el contrario se lo comentas a alguien cercano a él, para que sea él quien se ofrezca personalmente?
6. Cuándo tienes que decir algo, ¿vas directamente al grano o das un largo rodeo hasta entrar en cuestión?.

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>7. Cuándo hablas, ¿usas un lenguaje lleno de imágenes, detalles, metáforas e historias, o por el contrario, utilizas un lenguaje simple para describir lo más sucintamente la información relevante?</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Cuadro 15: Guía para conversar. Lustig y Koester (1996:232)

A continuación se abordará el segundo aspecto de esta competencia: la negociación intercultural.

2.2. Relacionarse interculturalmente, negociando interculturalmente

La práctica de la negociación, algo tan importante en la actividad profesional, está afectada por la cultura de las personas que están en lid. Conocer estas diferencias y saber responder a ellas sería una competencia intercultural transversal. A continuación se presentarán algunas de las aportaciones que servirán para fundamentar dicha competencia y que serán:

1. Enfoque comunicativo de la negociación: especificidad o difusión
2. El valor de la persuasión y la argumentación.
3. Control, afiliación y activación
4. Imagen pública

2.2.1. Enfoque comunicativo de la negociación: especificidad o difusión

Esta dimensión que pertenece a la taxonomía de Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998 y 2000) describen las diferencias en cuanto al enfoque atomístico, deductivo, analítico y objetivo de las culturas específicas o, por el contrario, el enfoque holístico, elaborativo, sintético y relacional de las culturas difusas.

Las culturas específicas se caracterizan por “ir al grano”, cuando han de abordar un tema van al nudo del asunto, abordan de manera directa el tema aportando datos objetivos y concretos. En estas culturas, el trabajo, la comunicación y las respuestas a los problemas se caracterizan por ser concretas, específicas y prácticas posibles. Las

culturas difusas se caracterizan por su dispersión, plantear antecedentes y consecuentes, destacar las implicaciones del fenómeno, los detalles complementarios y el uso de un lenguaje más complejo, elaborado e indirecto que incorpore todos estos matices. En procesos de negociación, por ejemplo, en las culturas difusas se requiere un amplio espacio previo antes de entrar a abordar la temática concreta.

2.2.2. El valor de la persuasión y la argumentación.

En la negociación intercultural ostentan un especial papel las diferencias culturales en materia de persuasión y argumentación.

“El uso efectivo de las estrategias y códigos verbales y no verbales en materia de persuasión varían ampliamente de una cultura a otra. Por ejemplo, existen importantes diferencias en lo que es considerado como una demostración de autoridad, como las evidencias son utilizadas para crear argumentos persuasivos, y qué tipo de ideas son valoradas como razonables” (Lustig y Koester, 1996: 221).

Ante la necesidad de persuadir, se han identificado numerosos enfoques. El primero de ellos corresponde al filósofo Stephn Toulmin (1958, 1972), considerado como de los más neutrales culturalmente. Según este autor, cuando las personas han de usar argumentos para convencer a otras, suelen utilizar tres tipos de elementos:

Argumentos para convencer
a) Pruebas o evidencias
b) Justificaciones
c) Peticiones

Cuadro 16: Argumentos para convencer. Stephen Toulmin (1958 y 1972)

En estos tres elementos suele impregnarse y manifestarse todo un gran conjunto de valores de cada cultura.

Las evidencias son aquello que la persona que quiere persuadir ofrece a aquellos a los que quiere convencer. No hay unos estándares universales acerca de lo que puede constituir una evidencia. Hay ciertas culturas que prefieren evidencias tangibles y

objetivas, hechos. En otras culturas, las evidencias pueden ser simbólicas, intangibles. Las justificaciones suelen ser los vínculos que unen las evidencias y las peticiones. En algunas culturas estos vínculos suelen ser claros, explícitos, fácilmente reconocibles. En otras, en cambio, adoptan una forma mucho más sutil, indirecta. La petición representa lo que se desea obtener de la persuasión. Puede ser que la persona haga, crea o diga algo cuando la argumentación se ha finalizado.

Barbara Johnstone (1989) distinguió tres estrategias de persuasión en la negociación intercultural que se ilustran en el cuadro 17:

Estrategias de persuasión en la negociación intercultural
<p>Estilo cuasi lógico</p> <p>Es el estilo preferido de la mayoría de la culturas occidentales. En este estilo se prefiere utilizar estadísticas, testimonios de expertos, e indicios objetivos y tangibles. La evidencia se vincula con la petición en forma de argumento lógico. De manera que el interlocutor, ante “el peso de los argumentos” se ve forzado a aceptar. En este estilo, la manera de exponer las ideas es sumamente importante y expresiones como en consecuencia, por lo tanto, etc. están presentes de manera protagonista. La idea más importante que subyace en este estilo es el de la de verdad. Cuando se asume este argumento, se asume que se puede descubrir la verdad o falsedad, lo correcto de lo incorrecto acerca de una situación particular. Es decir, asumen que los sucesos pueden ser analizados y verificados objetivamente.</p>
<p>Estilo de presentación</p> <p>Este estilo enfatiza y apela a los aspectos más emocionales de la persuasión. . En este estilo, se asume que las personas, más que las ideas propiamente dicho, son las que persuaden. . Es decir, las ideas no son persuasivas en sí mismas, lo que las hace verdaderas es la manera en que se exponen. Por ello la verdad inmutable no existe, y no hay verdades ni mentiras absolutas. En este estilo, la idea más importante es la emoción. Las palabras con más presencia son : ver, escuchar, sentir y creer.</p>
<p>Estilo analógico</p> <p>Este estilo busca establecer una idea, una conclusión o una petición y persuadir al interlocutor mediante una analogía, es decir, una especie de parábola, una historia paralela de la que la persona puede aprender. La expresión “Érase una vez” es una de</p>

las expresiones y recursos más presentes en este estilo argumental. Los precedentes históricos tienen gran importancia en este estilo. Y la mayor habilidad no radica en la lógica de los razonamientos, o en la fuerza expresiva sino en la habilidad de localizar y explicar la historia, leyenda, suceso más adecuado .

Cuadro 17: Estrategias de persuasión. Barbara Johnstone (1989)

2.2.3. Control, afiliación y activación

Lustig y Koester (1996:250) identificaron tres dimensiones en las relaciones interpersonales, que a nuestro juicio, tienen una gran influencia en la negociación intercultural. Estas tres dimensiones son el control, la afiliación y la activación de la conducta del sujeto. Seguidamente se comentarán contextualizadamente a las situaciones de negociación.

Dimensiones de las relaciones interpersonales en la negociación intercultural
<ul style="list-style-type: none"> • Control • Afiliación • Activación

Cuadro 18: Dimensiones de las relaciones interpersonales en la negociación intercultural. Lustig y Koester (1996)

El control implica una situación de estatus y dominancia social. En función de cada cultura, el control puede ser manifestado de diversas maneras: habla, tacto, espacio, miradas... En culturas de alta distancia jerárquica es muy importante que se conozcan las pautas de comunicación de dicho control en un contexto de negociación, para no transgredir ninguna regla social o emitir el mensaje adecuado.

La dimensión de afiliación también tiene su influencia en las relaciones de negociación. La afiliación describe la necesidad de pertenencia, del establecimiento de relaciones armoniosas. La negociación con culturas colectivistas, de alta sensibilidad, o alta afectividad, requiere estrategias de afiliación pues este componente es fundamental en

la relación. De tal manera que los rituales para establecer confianza, no caer en la confrontación o el conflicto, deberán guiar las prácticas negociadoras. La afiliación también puede manifestarse de diversa manera: contacto visual, sonrisas, etc.

La activación se refiere a las maneras en que las personas reaccionan al mundo que les rodea. De tal manera que se puede ser y valorar un comportamiento enérgico, activo, reactivo, excitable, locuaz mientras que en otras culturas se valore el control, la calma, la retención y la parquedad verbal. Estos elementos se podrían manifestar en situaciones de negociación con tonos muy altos de voz, grandes gesticulaciones, incluso la tez podría enrojecerse ante la excitación (en el primer caso) Estas conductas, podrían ser interpretadas como demasiado agresivas, graves o intimidatorias si la persona con la que se negocia pertenece a una cultura en que el valor de la activación sigue más el segundo patrón.

2.2.4.Imagen pública

El mantenimiento de una determinada imagen pública en situaciones de relación social, y especialmente de comunicación es un elemento valorado como muy importante. Goffman (1967) definió la imagen como la impresión favorable que una persona quiere ofrecer a los demás; resultando, de esta manera, un reclamo al respeto y la propia dignidad.

Lustig y Koester (1996: 253) distinguen tres características de la imagen pública, tal y como se ilustra en el cuadro 19:

Características de la imagen pública :
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen es social. Es decir, no describe lo que la persona piensa de si misma, sino lo que la persona quiere que los demás piensen de ella. La imagen siempre está relacionada con un escenario, en el que los demás tienen noticias y valoran positivamente o no dicha imagen. 2. La imagen pública es una impresión. Que reclama unas expectativas de respeto y admiración por parte de los demás y que va más allá de la

información objetiva que se tenga de esa persona.

3. Sólo suele enfatizar acerca de los **atributos positivos** que esa persona disponga. Los rasgos desfavorables no se ponen en juego pues no generan admiración ni respeto.

Cuadro 19: Características de la imagen pública. Lustig y Koester (1996: 253)

En las negociaciones, la imagen pública se concreta en tres tipos de condiciones que las personas implicadas en las mismas se plantean satisfacer por encima de todo objetivo material. Estas condiciones universales que intenta satisfacer la imagen pública, identificadas por Lim (1990 y 1994) y representadas en el cuadro 20 son:

Condiciones de la imagen publica
1. Necesidad de control.
2. Necesidad de aprobación..
3. Necesidad de admiración..

Cuadro 20: Condiciones de la imagen publica Tae- Seop Lim (1990; 1994)

Es decir, en toda situación de negociación las personas implicadas en dicho proceso experimentan estas tres necesidades, lo que ocurre es que la manera en que se satisfacen puede variar enormemente de una cultura a otra (por ejemplo, la necesidad de admiración no se satisfará igual en una cultura de alta integración que en otra de baja integración) es por ello que para ser competente interculturalmente se han de conocer estas necesidades y velar porque la persona en la situación de negociación no vea imposibilitada la satisfacción de las mismas, pues generaría gran tensión, ansiedad y se podría malograr dicha negociación.

A continuación se abordarán las bases que fundamentarán el trabajo en equipo intercultural.

2.3. Relacionarse interculturalmente, trabajando en equipo interculturalmente

El trabajo en equipo requiere de unas competencias interculturales transversales muy amplias. De hecho un equipo de trabajo no deja de ser sino una pequeña organización, afectada por las variables y dimensiones presentadas en el capítulo segundo del presente trabajo. Por ello las bases teóricas se referirán a dimensiones muy concretas de varias taxonomías culturales y también se aportará la síntesis de los determinantes psicosociales presentados anteriormente pero contextualizados a equipo de trabajo.

- Contexto (Alto Bajo)
- Resultados (Logro- relación)
- Sensibilidad
- Aspectos generales que afectan las interacciones sociales interculturales

A continuación se van a desarrollar cada uno de ellos.

2.3.1. Alto Bajo contexto

Hall en 1976 diferenció las culturas sobre la importancia ejercida por el contexto en la relación comunicativa intercultural estableciendo dos categorías: alto y bajo contexto. Esta naturaleza del contexto se extiende a lo largo de un continuo en cuyo extremo está el bajo contexto y en el otro extremo el alto contexto, como recogía Hall (1976:98)

“Las culturas de alto contexto hacen gran distinción entre los miembros del propio grupo étnico y los de fuera del grupo étnico. Los miembros de una cultura de alto contexto proyectan mayores expectativas en los procesos de comunicación que los miembros de culturas de bajo contexto. Cuando hablan acerca de algo que tienen en su mente, una persona de alto contexto espera que sus interlocutores conozcan, comprendan e interpreten aquello que sabe, por lo que no tiene porque ser tan específico. El resultado es que da vueltas y más vueltas en torno al tema poniendo todos los puntos sobre las íes excepto sobre el eje de la cuestión “

Para Gudykunts y Ting-Toomey (1988: 44) las dimensiones alto-bajo contexto y colectivismo-individualismo son isomórficas. Por ello consideran que

“La comunicación de alto contexto es predominante en las culturas colectivistas, mientras que la comunicación de bajo contexto es predominante en las culturas individualistas”

2.3.2. Logro- relación

Esta categoría pertenece a la taxonomía de Hofstede (1980)¹. Esta categoría se fundamenta en el énfasis aplicado en la cultura sobre las cosas materiales, el poder, la aservitud y los logros o en el énfasis sobre las personas, la calidad de vida, y la crianza.

Así, los sistemas culturales de logro enfatizan la diferenciación de los roles sexuales, el logro, la ambición y la independencia. Contrariamente los sistemas culturales de relación valoran menos la diferenciación de los roles sexuales, y más la calidad de vida, la actitud de servicio y la interdependencia. A continuación se sintetiza en el cuadro 21:

Sociedades de relación	Sociedades de logro
Valores dominantes: atención y cuidado de los demás	Valores dominantes: éxito y progreso material
Importancia de las personas y de las relaciones cálidas	Importancia del dinero y de las cosas
Todo el mundo debe ser modesto	Los hombres deben mostrar autoafirmación, ambición y dureza
Los hombres y las mujeres pueden ser tiernos	Las mujeres deben ser tiernas y preocuparse por las relaciones
En la familia, tanto el padre como la madre se ocupan de los hechos y de los sentimientos	En la familia, el padre se ocupa de los hechos y la madre de los sentimientos
Simpatía hacia los débiles	Simpatía por los fuertes

¹ Inicialmente fue denominada bajo el epígrafe de (masculinity-femininity), recientemente se le ha modificado su denominación para no caer en sexismo.

Se trabaja para vivir	Se vive para trabajar
Los directivos usan la intuición y buscan el consenso	Los directivos deben mostrar decisión y autoafirmación
Énfasis en la igualdad, la solidaridad y la calidad de la vida laboral	Énfasis en la equidad, la competencia entre colegas y el rendimiento
Resolución de los conflictos mediante el compromiso y la negociación	Resolución de los conflictos mediante el enfrentamiento o la fuerza
Ideal: sociedad del bienestar	Ideal: sociedad del rendimiento

Cuadro 21: Diferencias clave entre sociedades de logro y de relación. I. Norma general, familia, y lugar de trabajo. Hofstede 1999

En el anexo 11 se presenta la clasificación de esta categoría por países realizada por Hofstede

2.3.3.Sensibilidad

El concepto de sensibilidad fue planteado por Forgas y Bond (1985) y describía el valor a la amabilidad y la compasión en el grupo cultural. Las personas de aquellas culturas de alta sensibilidad manifiestan paciencia, cortesía y ternura hacia los otros. Esta dimensión adopta de las relaciones familiares el prototipo de relaciones interpersonales. Citando a Hui-Ching Chang y a Richard Holt (1991: 268) el tradicional proverbio chino dice:

“Si la otra persona tiene el doble de la propia edad, cabe tratarle como a un padre. Si es tiene más de diez años que nosotros, cabe tratarle como a un hermano mayor. Si tiene cinco años más que nosotros, cabe tratarle con menor distancia pero con igual respeto”

Desde esta concepción, las personas de cultura de alta sensibilidad consideran que todas las personas no son entes aislados, sino que tienen obligaciones y compromisos con reducido un entorno próximo. Con los que necesita tener un sentimiento de pertenencia e identidad. En este tipo de culturas esta unión y armonía es tan importante que se justifica el uso de intermediarios para negociar los temas que puedan provocar controversia y así evitar el conflicto en el propio grupo tal y como Yum (1987 y 1988) ha estudiado.

2.3.4. Aspectos generales del trabajo en equipo intercultural

Se va a finalizar este apartado dedicado al trabajo en equipo intercultural con una síntesis de diversas aportaciones expuestas a lo largo del trabajo respecto al trabajo en equipo y sus componentes. Ello se considera de interés pues el trabajo en equipo no deja de reproducir una estructura organizativa como la que se ha formulado en el capítulo segundo de este trabajo. Los elementos sobre los que se articulará la exposición son:

- a. Objetivos individuales
- b. Las normas de trabajo
- c. El ritmo de trabajo
- d. Roles funcionales
- e. La jerarquía
- g. Clima

a. Objetivos individuales

La conciliación entre los objetivos individuales y los objetivos del equipo y sus integrantes es uno de los aspectos que puede generar mayores diferencias según culturas. Las aportaciones de individualismo-colectivismo son las que aportan más referentes para evaluar recursos y necesidades y orientar conductas y respuestas, tal y como se ilustra en el cuadro 22.

Objetivos individuales			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural

<p>La identidad del “yo” está por encima de la identidad de “nosotros”</p> <p>Autoconfianza con hedonismo</p> <p>Objetivos independientes del propio grupo</p> <p>Enfatiza sobre todo la iniciativa y el logro individual</p>	<p>Individualismo</p>	<p>La identidad del “nosotros” está por encima de la identidad de “yo”</p> <p>Interdependencia con sociabilidad.</p> <p>Objetivos compatibles con los del propio grupo</p> <p>El énfasis recae sobre la pertenencia a un grupo y su nivel de cooperación</p>	<p>Colectivismo</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

Cuadro 22: Indicadores de los objetivos en equipos multiculturales.

b. Ámbito de las normas del equipo de trabajo

Las normas de trabajo son un elemento fundamental en el trabajo en equipo. Es obvio que la actitud y expectativas ante dichas normas pueden variar según culturas. Las aportaciones de la teoría del individualismo, la jerarquía y la incertidumbre han aportado útiles indicadores.

Ámbito de las normas del equipo de trabajo			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural
Es común la descentralización	Baja distancia jerárquica	Es común la centralización.	Alta distancia jerárquica
No debe haber más normas de las estrictamente necesarias	Alta tolerancia a la incertidumbre	Hay una necesidad emocional de normas, aunque sean ineficaces	Intolerancia a la incertidumbre
La exactitud y la puntualidad deben aprenderse		La exactitud y la puntualidad se dan de forma natural	
Tolerancia hacia las ideas y comportamientos que se apartan de la norma		Supresión de las ideas y comportamientos que se apartan de la norma; resistencia a la innovación	

<p>Énfasis sobre las actitudes contra el énfasis sobre las normas</p> <p>Ser universalistas y a aplicar los mismos valores estándares a todo.</p> <p>Norma de justicia como equidad</p> <p>Reciprocidad como una norma voluntaria</p> <p>La honradez es considerada desde una perspectiva eminentemente individual, a corto plazo y en relación a su contribución individual</p>	Individualismo	<p>Énfasis sobre las normas</p> <p>En la cultura colectivista se tiende a ser particularista y en consecuencia a aplicar diferentes criterios de valor según se sea</p> <p>Norma de justicia en un sentido de igualdad</p> <p>Reciprocidad es una obligación</p> <p>La honradez es interpretada a más largo plazo y teniendo en cuenta, fundamentalmente, el punto de vista del grupo</p>	Colectivismo
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

Cuadro 23: Indicadores de las normas de trabajo en equipos multiculturales.

c. El ritmo de trabajo

Quizás una de las diferencias más visibles en los equipos multiculturales es la distinta gestión del tiempo que utilizan sus miembros. Las teorías de la incertidumbre, las concepciones del tiempo en presente, pasado y futuro, y la del tiempo monocromático y policromático han aportado claros indicadores. Así se muestra en el cuadro 24

Ámbito del ritmo de trabajo			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural
A veces es bueno no hacer nada; se trabaja mucho solamente cuando es indispensable	Alta tolerancia a la incertidumbre	Necesidad emocional de estar ocupado y afán interior de trabajar mucho	Intolerancia a la incertidumbre

<p>Suele enlazar el desempeño de una tarea una vez finalizada la previa, desempeñando usualmente una actividad a la vez</p> <p>Compartimentalizan sus actividades para servir a sus necesidades individuales, separando las actividades funcionales de las de relación</p> <p>Enfatizan la privacidad, la planificación, el horario y las citas.</p>	<p>Monocrómico</p>	<p>Los miembros de culturas de tiempo hacen varias cosas a la vez,</p> <p>Suelen mantener una actitud flexible ante el tiempo así como integran y desarrollan a la vez actividades que satisfagan las necesidades funcionales como las necesidades sociales</p> <p>Enfatizan las relaciones interpersonales, la flexibilidad y la fluidez</p>	<p>Policrómico</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

Cuadro 24: Indicadores del ritmo de trabajo en equipos multiculturales.

d. Roles funcionales

Se ha comentado la gran influencia de la cultura sobre el ejercicio de los roles sociales, y como no, de los roles funcionales. Una organización intercultural da lugar al rol de responsable, el rol de subordinado o subordinada, el rol de compañero o compañera. La cultura afecta a las conductas, expectativas, imágenes, etc. vinculadas a ese rol concreto. Las aportaciones de la teoría de la jerarquía y del individualismo han sido importantes para identificar indicadores que se presentan en el cuadro 25

Roles funcionales			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural

<p>El jefe o jefa ideal es una persona demócrata con ingenio</p> <p>Las teorías autóctonas sobre dirección de empresas se centran en el papel de las personas empleadas y subordinadas</p>	<p>Baja distancia jerárquica</p>	<p>El jefe o la jefa ideal es un persona autócrata, benévola o paternalista</p> <p>Las teorías autóctonas sobre dirección de empresas se centran en el papel de los directivos y directivas</p>	<p>Alta distancia jerárquica</p>
<p>La relación superior-inferior es un contrato que presumiblemente se basa en ventajas recíprocas</p> <p>Se practica una dirección de personas</p> <p>Por ello la imagen enfatiza y preserva la propia autonomía, el propio territorio y espacio al tiempo que respeta la necesidad de espacio y privacidad del otro.</p>	<p>Individualismo</p>	<p>La relación superior - inferior se percibe en términos morales, como si se tratara de vínculos familiares.</p> <p>Se practica una dirección de grupos</p> <p>Por ello la imagen está siempre dirigida a dar soporte y satisfacer las expectativas del otro</p>	<p>Colectivismo</p>
<p>Las personas subordinadas esperan ser consultados</p>	<p>Baja distancia jerárquica</p>	<p>Los subordinados y subordinadas esperan que se les diga qué hacer</p>	<p>Alta distancia jerárquica</p>
<p>Enfatizan sobre las necesidades, objetivos y perspectivas personales</p> <p>Las relaciones intragrupo tienen poca intimidad</p> <p>El asunto a tratar prevalece sobre la relación</p> <p>El yo tiene una entidad propia e independiente de la del resto de grupo a la que el individuo pertenece</p>	<p>Individualista</p>	<p>Enfatizan sobre las necesidades, objetivos y perspectivas del intragrupo</p> <p>Las relaciones intragrupo tienen mucha intimidad</p> <p>La relación prevalece sobre el asunto a tratar</p> <p>La relación con los otros es tan importante que se puede llegar a renunciar o a relegar la importancia del propio yo.</p>	<p>Colectivista</p>

Cuadro 25: Indicadores de diferencias en los roles funcionales en las organizaciones multiculturales.

e. La jerarquía

Bajo este concepto se quiere reflejar la distancia social y la presencia de símbolos de estatus que puedan regular las relaciones jerárquicas en los grupos de trabajo. Este es un aspecto algo más sutil que otros, pero cargado de grandes significados que la teoría de alta-baja jerarquía han ayudado a reconocer, tal y como se expone en el cuadro 26.

Jerarquía			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural
<p>La jerarquía en las organizaciones supone una desigualdad de papeles establecida por conveniencia</p> <p>El poder está basado en el cargo formal, la experiencia y la capacidad para dar recompensas</p>	Baja distancia jerárquica	<p>La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad existencial entre individuos de mayor y menor nivel</p> <p>El poder se basa en la familia o los amigos, el carisma y la capacidad para hacer uso de la fuerza</p>	Alta distancia jerárquica

Cuadro 26: Indicadores de la jerarquía en equipos multiculturales.

f. Clima

El clima es otro factor bastante intangible pero que determina el clima afectivo y requiere de determinadas competencias relacionales. El individualismo y la incertidumbre han señalado algunos indicadores:

Clima			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural
<p>Poco estrés, sensación subjetiva de bienestar</p> <p>Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos</p>	Alta tolerancia a la incertidumbre	<p>Mucho estrés; sensación subjetiva de ansiedad. Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos</p>	Intolerancia a la incertidumbre

Énfasis en la racionalidad	Individualismo	Énfasis sobre la relacionalidad	Colectivismo
Decir lo que se piensa es característico de las personas honradas		Hay que mantener siempre la armonía y evitar las confrontaciones directas	

Cuadro 27: Indicadores del clima en equipos multiculturales

A lo largo de este apartado se han ido presentando como muchos de los referentes desarrollados en puntos anteriores tienen en el trabajo en equipo una gran importancia. En los próximos apartados se van a comentar algunos rasgos que consideramos muy específicos de esta competencia.

En este punto se han fundamentado las bases para que las personas competentes interculturalmente puedan comunicarse con personas de otras culturas, puedan negociar y puedan trabajar en equipo. Ello será posible cuando las personas conozcan en qué aspectos la cultura puede afectar a todas estas prácticas y dispongan de una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan adecuar su respuesta a estos requerimientos.

A continuación se va a abordar el tercer y último punto de este capítulo sobre las competencias interculturales transversales. En él se presentarán las bases de la competencia afrontar. Esta competencia implica la capacidad de la persona a hacer frente a los diversos obstáculos y problemas que puedan surgir a lo largo del desempeño del trabajo, la relación con los y las compañeras y la integración en la empresa. “Afrontar” moviliza todo un conjunto de recursos y estrategias que la persona competente interculturalmente ha de saber activar y gestionar para que lo que se ha diagnosticado pueda recibir la respuesta adecuada.

3. AFRONTAR

Para el desarrollo de esta tercera competencia, que aunque ocupe menos páginas que las anteriores no por ello será la menos importante, son necesarios unos requisitos previos como en el caso de “diagnosticar” y “relacionarse”. Según nuestro juicio, sin una correcta apreciación de la realidad lograda mediante “diagnosticar” y verificada, perfilada y perfeccionada gracias a “comunicarse”, se considera muy improbable que una persona pueda aprender, adoptar soluciones y estrategias y variar su perspectiva cultural. Estos serían, pues, los grandes componentes de esta competencia. Componentes que se van a argumentar a continuación.

1. Afrontar las situaciones interculturales, mediante el autoaprendizaje
2. Afrontar las situaciones interculturales, resolviendo los problemas que puedan surgir
3. Afrontar las situaciones interculturales, desarrollando soluciones que tengan en cuenta la otra u otras culturas.

3.1. Afrontar las situaciones interculturales, mediante el autoaprendizaje

El aprendizaje cultural es uno de los más importantes componentes de la competencia intercultural. A lo largo de este capítulo y de los anteriores se ha definido, analizado y sintetizado, hasta donde se ha sido capaz, el conjunto de información, teorías y resultados de investigaciones que se ha localizado; en aras a establecer unas bases de conocimiento sobre las que fundamentar la síntesis de una propuesta de competencias interculturales. Sin conocimiento cultural no se puede ser competente interculturalmente. Sin un continuo proceso de aprendizaje tampoco. Uno de los mayores riesgos ante esta dimensión de la competencia intercultural es la confusión respecto a lo que es el verdadero conocimiento cultural y lo que es un estereotipo deformador. Por ello a continuación se va a clarificar lo que son los estereotipos en el contexto intercultural.

3.1.1. Conocimiento cultural, estereotipo y prejuicio

Los estereotipos suelen describirse como procesos de selección que las personas usan para organizar y simplificar las percepciones acerca de otras personas. Es decir, los estereotipos son una forma de generalización acerca de otras personas. Cuando se estereotipa, se procede a categorizar a las personas y se hacen inferencias acerca del significado y las implicaciones de pertenecer a dicha categoría. La principal consecuencia de estereotipar es que no se tienen en cuenta el amplio grado de variabilidad individual que pueden existir entre los miembros pertenecientes a un mismo grupo o categoría cultural o social. Las categorías que se utilizan cuando se estereotipa pueden ser muchas: regiones del mundo, países, ciudades, razas, religión, género, edad, ocupación, clase social, rasgos físicos, etc. Los estereotipos pueden ser falsos o equívocos en tres aspectos: En primer lugar, y como se ha dicho; se suelen aplicar a todos o la mayoría de los miembros ignorando las diferencias individuales dentro de un mismo grupo. Este error suele denominarse *efecto de la homogeneidad out –grupo*. Un segundo error puede resultar cuando estos rasgos atribuidos a la mayoría de la categoría están exagerados o son minimizados por lo que no se es fidedigno. Otra fuente de error es cuando se desequilibra el conjunto de valores positivos y negativos que son estereotipados, sucediendo que esa categoría resulta ser fundamentalmente negativa o fundamentalmente positiva.

Es comprensible que los estereotipos, como fuente no fidedigna de información pueda ocasionar graves conflictos culturales en cuanto a las expectativas negativas que pueden generar; expectativas que pueden determinar negativamente las relaciones interculturales. Así un riguroso aprendizaje cultural, que esté fundamentado sólidamente y no basado en experiencias informales, que considere la individualidad y pondere en su justa medida todos los atributos de una cultura será uno de los medios fundamentales para lograr las competencias interculturales transversales. El estrecho vínculo entre estereotipo y prejuicio parece obvio; pues los prejuicios son otro de los obstáculos a las competencias interculturales que se podrán superar mediante el aprendizaje cultural. Los prejuicios se refieren a las actitudes negativas hacia otras personas basadas en estereotipos negativos. Estas actitudes implican irracionales

sentimientos de desagrado, sesgos en las percepciones y las creencias acerca del otro grupo, etc.

La necesidad de conocer, de comprender y de dar sentido a la vida y la realidad es una necesidad humana universal. Sin una representación de la realidad mínimamente previsible gracias al conocimiento, la sociedad ni los grupos culturales podrían sobrevivir (Lustig y Koester, 1996:260). La necesidad de conocer, de aprender de las otras culturas y sus personas es una necesidad plenamente justificada en la teoría del AUM (Gudykunst 1998) que se presentó en el segundo capítulo del presente trabajo.

Berger (1987) y Berger y Bradac (1982) identificaron tres tipos de estrategias para obtener información de personas de otras culturas., que se presentan en el cuadro 28:

Estrategias para obtener información de personas de otras culturas
<p>Pasivas: Estas estrategias comportan observaciones inconscientes de las otras personas en cuanto a como se comportan.</p>
<p>Activas: Estas estrategias incluyen los esfuerzos por obtener información de otros mediante preguntas directas a la persona o la manipulación del entorno de manera que se logre la información</p>
<p>Interactivas: incluyen un nivel de interacción más profundo en orden a conversar en torno a las diversas informaciones que se deseen lograr</p>

Cuadro 28. Estrategias para obtener información de personas de otras culturas. Berger (1987) y Berger y Bradac (1982)

3.1.2. Apertura a la intimidad

En el proceso de aprendizaje intercultural tiene un papel muy importante la intimidad en cuanto al grado de información sobre uno mismo y sus valores culturales más íntimos que pueda aportar una persona a otra. Pues esta información interpersonal puede ser una muy valiosa fuente de autoaprendizaje cultural. En cuanto al hablar de uno mismo se propicia que se reflexione y se hagan conscientes valores, prácticas,

símbolos de la propia cultura. Y al establecer este diálogo se propicie un intercambio en el que la otra persona aporte información y vivencias de su cultura.

Tal y como recogen (Lustig y Koester, 1996) existe una tendencia humana a revelar información personal sobre uno mismo a los demás, explicando las propias experiencias y pensamientos. Pero el grado de amplitud, profundidad y tiempo necesario para lograr esta intimidad, etc. puede variar sustancialmente de una cultura a otra.

La amplitud de esta información es muy variable, por ejemplo, las personas de Norteamérica y Europa suelen compartir más temas sobre sí mismos que otras culturas orientales. La profundidad de dicha información también es diferente en cuanto a la intimidad y relevancia de la información aportada. Según las culturas, el compartir estas informaciones puede ser considerado como algo positivo o negativo. El tiempo necesario para que una persona empiece a explicarle a otra este tipo de información también es variable así como al tipo de persona con la que se suele compartir esta información. La conclusión de las aportaciones de este autor es que una conversación en profundidad sobre estos aspectos íntimos relativos a los valores, prácticas, símbolos y otros rasgos culturales es un medio clave de aprendizaje y de competencia intercultural. Pero que variará en cuanto a su proceso de una cultura a otra.

Lustig y Koester (1996: 303) han identificado tres tipos de obstáculos en los procesos de aprendizaje intercultural.

Tipos de obstáculos en los procesos de aprendizaje intercultural.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de experiencias previas • Tendencia a la simplificación • Tendencia a generalizar dicha representación y simplificación

Cuadro 29: Tipos de obstáculos en los procesos de aprendizaje intercultural. Lustig y Koester (1996)

En primer lugar, puede identificarse una tendencia del ser humano a elaborar, construir una representación de la realidad. Este tipo de precognición responde a la universal necesidad de otorgar significado a las vivencias de las personas, usando habitualmente experiencias previas.

En segundo lugar, esta representación tiende a la simplificación de los elementos que se disponen hasta llegar a construir un modelo simplificado de la realidad. Para efectuar esta simplificación que en ocasiones resulta fidedigna, y en ocasiones no, también se utilizan conocimientos y experiencias personales, afectados por la cultura.

En tercer lugar, muchas personas tienden a extender esta representación y simplificación de tal manera que lo que ellas ven o viven es lo que viven o ven todas las personas. Es decir, se suele asumir que el resto de las personas interactúan y valoran en el mismo sentido que uno mismo. Es lo que Harris y Moran denominaron (1991:59) “*similitud de la proyección cognitiva*”

Además del conocimiento y del autoaprendizaje, la competencia intercultural afrontar requiere que la persona sea capaz de resolver problemas que se le puedan plantear motivados por el factor cultural. Además de los propios ocasionados por divergencias o incompatibilidades en todos los aspectos que se han ido exponiendo a lo largo del presente trabajo; en este apartado se abordará específicamente el conflicto multicultural. Y concretamente se concretará en dos temas: Los posibles motivos para que se genere un conflicto intercultural en el contexto de la empresa multicultural y las diversas maneras de abordar el análisis y la solución de problemas según las culturas.

3.2. Afrontar las situaciones interculturales, resolviendo los problemas que puedan surgir

En la empresa intercultural tal y como señalan Lustig y Koester (1996) se pueden generar diversos obstáculos propiciados por las diferencias culturales. En el cuadro 30 se sintetizan dichos obstáculos:

Obstáculos propiciados por las diferencias culturales
Derivados de la dominancia y la subordinación dentro de un grupo
Derivados de las actitudes hacia sus integrantes o de sus integrantes
Objetivos incompatibles
Shock cultural y aculturación

Cuadro 30: Obstáculos propiciados por las diferencias culturales. Lustig y Koester (1996)

El conflicto derivado de las diferencias culturales es considerado como el peor efecto de las relaciones interculturales. Y es que además de las propias diferencias existen maneras diferentes de gestionar y abordar el conflicto. Ting-Toomey (1986) ha estudiado largamente el conflicto intercultural vinculándolo al modelo de Hall (1983) de culturas de alto y bajo contexto. Esta autora ha distinguido dos dimensiones dentro del posible conflicto: las tareas y las personas; en relación con ambas ha llegado a categorizar las características de los conflictos según culturas. En el cuadro 31 se ilustran dichas características:

Preguntas	Culturas de alto-contexto	Culturas de bajo- contexto
Por qué?	Orientación a la persona Mezcla de los conflictos personales con los conflictos de tarea	Orientación a la tarea Separación entre los conflictos de tarea y de personas
Cuándo?	Orientaciones de grupo La violación de las expectativas colectivas genera conflicto	Orientaciones a los individuos La violación de las expectativas individuales genera conflicto
Qué?	Conciliación Indirecto Actitud de no confrontación directa	Discusión Directo Actitud hacia la confrontación

Cómo?	Imagen y orientación a la relación Códigos implícitos de comunicación	Orientación a la acción y a la solución Códigos explícitos de comunicación
--------------	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 31: Características del conflicto según culturas. Ting Toomey (1986:82)

3.3. Afrontar las situaciones interculturales, desarrollando soluciones que tengan en cuenta la otra u otras culturas.

El etnocentrismo, concepto acuñado por Summer (1940) y recogida por Lustig y Koester (1996) es uno de los fenómenos más frecuentes en las relaciones interculturales. Este fenómeno describe la tendencia natural de las personas a considerarse a sí mismas y a su cultura como “el centro del universo”, único referente válido a toda las cosas y que hace que se valoren y extrapole todo a esa realidad particular centrípeta. La competencia intercultural requiere una ruptura con el etnocentrismo, tal y como plantea la teoría de la sensibilidad cultural.

Esta teoría desarrollada por Hammer (1998) y Bennet (1986 y 1993) describe un proceso intencional de abandono de posturas etnocéntricas hacia un etno-relativismo voluntario. Antes de nada cabe destacar como el ***diagnóstico de los atributos personales*** requiere de manera imprescindible el que la persona sea sensible culturalmente. Al respecto cabe recordar el capítulo anterior en el que estos autores habían planteado que la sensibilidad de una persona ante los factores de diferenciación cultural era un paso imprescindible para abandonar el etnocentrismo y avanzar en las competencias interculturales etno relativas. Por ello es tan importante que la persona competente interculturalmente sea capaz de hacer un diagnóstico de sus propios rasgos culturales y sea capaz de analizar los rasgos culturales de las otras personas de la organización.

Bhawuk y Brislin (1992:416) demostraron que la sensibilidad intercultural constituye una variable crucial cuyo valor predictivo se ha comprobado respecto al éxito de las relaciones interculturales.

“Para ser eficaz y competente en otra cultura, las personas deben interesarse en ellas. Deben ser sensibles y ser capaces de observar las

diferencias culturales, y en el caso que sea necesario estar dispuesto a modificar su comportamiento como muestra de respeto a las personas de otras culturas. El término que resume estas cualidades humanas es la sensibilidad cultural”

Bennet (1993) desarrolló un “*Modelo de desarrollo de la sensibilidad cultural*” que integraba estos elementos básicos y aportaba una explicación basada en la teoría acerca de los grados de eficacia individual y organizativa que podían apreciarse. El modelo de desarrollo de sensibilidad cultural recoge un proceso que pasa desde una representación indiferenciada, unidimensional e interna de la diferencia cultural a una comprensión compleja y sofisticada de la cultura.

Los ejes del modelo de MDSI plantean como fundamental el desplazamiento de posturas etnocéntricas, es decir, posturas en las que la propia cultura es el centro de referencia de la realidad a posturas etnorelativas, es decir, posturas en las que se percibe la cultura como otra representación de las muchas posibles y válidas de la realidad. Así planteado, El MDSI es un modelo unidimensional en el que el paso de posiciones etnocéntricas a posturas etnorelativas no tiene vuelta atrás. Es imposible que tras la adquisición de una visión del mundo compleja, retroceda a una visión del mundo simplista y menos desarrollada de la cultura.

En el cuadro 32 se ilustra el modelo de MDSI

Etapas del MDSI	
Etapas etnocéntricas	<p>Negación</p> <p>No se reconocen diferencias culturales al negarse la realidad de otras culturas, gracias a la construcción de barreras psicológicas o físicas al contacto o la relación</p>
	<p>Defensa</p> <p>Se reconocen las diferencias y su existencia. Pero las otras culturas son valoradas como inferiores a la propia cultura.</p>
	<p>Minimización</p> <p>La propia cultura es percibida como universal por lo que las diferencias culturales son percibidas como simples variaciones superficiales</p>
Etapas etnorelativas	<p>Aceptación</p> <p>Las otras culturas con aceptadas como representaciones legítimas, válidas y complejas de la realidad.</p>
	<p>Adaptación</p> <p>La persona conoce suficientemente los puntos de vista de la otra cultura como para poder plantear expectativas sobre los puntos de vista alternativos.</p>
	<p>Integración</p> <p>La persona ha llegado a incluir en su propio esquema elementos de otras culturas.</p>

Cuadro 32: Etapas del Modelo de Desarrollo intercultural de Hammer (1998)

Seguidamente se presentará el esquema- síntesis del Modelo de Competencias Interculturales Transversales CIT:

Modelo de Competencias Interculturales Transversales CIT				
Competencia	Ámbitos de Competencia		Variables	Atributos de la variable
Diagnosticar	Aspectos sociales	Las personas de la organización intercultural	Identidad: Disciplina moral Orientación del trabajo según Confucio	Individualismo-colectivismo Alta-baja disciplina moral Modestia-relevancia
		Dirección	Distancia jerárquica Fuente de estatus Integración	Alta-baja distancia jerárquica Logro –adscripción Alta estabilidad-baja estabilidad
		Normas	Incertidumbre Universalismo	Tolerancia-intolerancia Universalismo-particularismo
	Trabajo o función		Locus de control Tiempo secuencial – sincrónico Tiempo	Interno- seguidor Policrómico-monocrómico Pasado, presente, futuro
	Entorno de trabajo	Determinantes sociales	Receptividad de la sociedad huésped Presión a la conformidad Tiempo Sesgo intergrupar Similitud Contacto entre grupos Permeabilidad entre grupos Instrumentalidad de la relación Vitalidad del grupo	Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable
		Determinantes psicológicos	Información o conocimientos previos Amenaza simbólica Amenazas reales Ansiedad	Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable Favorable-desfavorable
	Relacionarse	Comunicación intercultural		Aspectos verbales

		Aspectos no verbales	Espacio Tacto	Mucho -poco espacio Permisible-no permisible
		Estructura conversaciones	Valor del silencio Reglas conversación	Alto –bajo Estructuradas-no estructuradas
	Negociando interculturalmente	Enfoque comunicativo de la negociación: El valor de la persuasión y la argumentación. Control, afiliación y activación Imagen pública		Especificidad o difusión Estilo cuasi lógico, de presentación, analógico Alta- baja Alta –baja
	Trabajo en equipo	Contexto Resultados Sensibilidad		Alto Bajo contexto Logro- relación Alta-baja
Afrontar	Aprender	Estereotipos y Prejuicios Estrategias obtención información Apertura a la intimidad		Muchos-pocos Activas –pasivas- interactivas Frecuente- escasa
	Resolver problemas	Categorizar el tipo de problema Estrategia de resolución de conflictos		Derivados de la dominancia y la subordinación dentro de un grupo Derivados de las actitudes hacia sus integrantes o de sus integrantes Objetivos incompatibles Shock cultural y aculturación Alto-bajo contexto en problemas
	Afrontar situaciones considerando la otra u otras culturas	Sensibilidad cultural Respuestas para la otra cultura		Negación Defensa Minimización Aceptación Adaptación Integración

Cuadro 33: Modelo CIT. de Competencias Interculturales Transversales

A MODO DE SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

En el presente capítulo se han presentado las conclusiones base sobre las que argumentar los indicadores, criterios e implicaciones del Modelo CIT de Competencias Interculturales Transversales que se propone como aportación teórica en la presente tesis doctoral. A partir de las dimensiones y ámbitos de la organización multicultural que se han considerado especialmente sensibles a la influencia de la cultura de sus integrantes (recordemos: las personas, la dirección, las normas de la organización, la tarea, la comunicación, el tiempo y el contexto organizativo); se han presentado, en el presente capítulo, un conjunto de taxonomías y teorías culturales que permiten el diagnóstico, la relación y la capacidad de dar respuestas a estas especificidades interculturales en la empresa. Concretamente:

1. Se han presentado las aportaciones del: Individualismo- colectivismo, la teoría de la disciplina moral y de la orientación del trabajo según Confucio como referentes conceptuales para diagnosticar los rasgos y características de la organización, tanto propios como del resto de los compañeros y compañeras.
2. Para diagnosticar las diferencias culturales en el ejercicio de la dirección y la actitud ante la jerarquía se han presentado las teorías de la distancia jerárquica, la fuente de estatus y la integración.
3. La teoría de la incertidumbre y la del universalismo- particularismo ha sido la base que se ha presentado para reconocer el valor y las conductas de las personas ante las normas, según diversas culturas.
4. Para reconocer las diferencias en el desempeño de la tarea o la función que puedan estar ocasionadas por la influencia de la cultura de las personas, se ha utilizado las teorías del locus de control y las taxonomías del tiempo.
5. Los determinantes psicosociales de las relaciones interculturales han sido sintetizados en función a su favorable o desfavorable influencia sobre las

relaciones interculturales como bases para diagnosticar el contexto de la organización intercultural.

6. Para fundamentar la competencia de comunicación intercultural se han presentado teorías relativas a la comunicación verbal: elaborado-sucinto, directo- indirecto, accesible, privacidad; no verbal: tacto y espacio; y también se han señalado las diferencias comunicativas relativas a las conversaciones según culturas.
7. Las teorías de especificidad-difusión, el valor de la persuasión y los estilos de argumentación, así como la presencia del control, la afiliación y la activación han sido los fundamentos para presentar las bases de la negociación intercultural
8. Los fundamentos de la competencia “afrontar” se han abordado desde la clarificación y distinción entre el conocimiento cultural y otros procesos de representación de la realidad como los estereotipos y los prejuicios.
9. Se han analizado los diversos tipos de conflictos interculturales en la empresa, en cuanto a motivos y estrategias de afrontamiento
10. Finalmente se ha presentado la sensibilidad cultural como un proceso de desarrollo personal y recurso ante los conflictos en los que se desarrolle un proceso de abandono del etnocentrismo. Este proceso sería un componente muy significativo de la competencia intercultural “afrontar”.

En el próximo capítulo se pasará a exponer el proceso y validación empírica definitiva del Modelo CIT.