

COMPETENCIAS INTERCULTURALES TRANSVERSALES: SU DIAGNÓSTICO EN EQUIPOS DE TRABAJO DE BAJA CUALIFICACIÓN

Assumpta Aneas *

RESUMEN

La competencia intercultural es la competencia profesional que permite un correcto desempeño y una adecuada integración en la empresa culturalmente diversa. El Modelo CIT de Competencias Interculturales Transversales describe el conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes a través de dos macro competencias como Diagnosticar Interculturalmente y Afrontar los requerimientos derivados de la interculturalidad. La presente investigación se plantea dos objetivos: a) Identificar las competencias interculturales de Diagnosticar y b) Identificar las competencias interculturales de Afrontar en 12 grupos de trabajo multiculturales de baja cualificación.

El estudio de naturaleza cualitativa ha mostrado que la jerarquía y las normas organizativas son los elementos más diagnosticados como sensibles a la diferencia cultural. En relación a la competencia de Afrontar, se han identificado competencias de resolución de problemas, trabajo en equipo y comunicación intercultural; aplicados indistintamente tanto por los supervisores y responsables de los grupos como por parte de los operarios y personal de base.

Las estrategias aplicadas por las personas participantes en el estudio, valoradas como competentes por sus empresas, han permitido la apreciación y estudio de la diferencia cultural y la adaptación del comportamiento a la nueva realidad organizacional.

* Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación. Universidad de Barcelona.

ABSTRACT

The Intercultural Competency is the professional competency that allows a good performance and integration to the multicultural company. The Model CIT of Cross Functional Intercultural Competencies describes el hole of knowledge, Behaviors and attitudes might two macro competencies: to Aware and to Cope to the requirements raised from the interculturality. This research focuses on two aims: a) To Identify the Aware Competences and b) To Cope competences on 12 multicultural team work of low level of qualification.

This qualitative research has showed that the hierarchy and the norms of the organization are the most assessed competencies. In relation with the coping competency has been assessed competences of solve problems, teamwork and intercultural communication. The strategies applied by the participants in the study has been valuated by the companies as effectiveness and allowed the awareness and the study of the cultural difference and the adaptation of the performance to the new organization reality.

I. INTRODUCCIÓN

La multiculturalidad ocupa un protagonismo social innegable en nuestro país. Varios factores han hecho que los movimientos migratorios y la multiculturalidad sean, cada vez más, fenómenos de naturaleza estructural en España. La Unión Europa ha regulado ampliamente las normativas de trabajo y circulación de personas facilitando la venida de de personas procedentes de países como Rumania, Bulgaria o Polonia. La situación económica de España ha mejorado sustancialmente al reducirse, progresivamente, las tasas de desempleo; propiciando que personas procedentes de América Latina, el Magreb y Asia elijan nuestro país para llevar a cabo su proyecto migratorio. Así mismo no es desdeñable la creciente internacionalización de las actividades económicas y productivas de nuestras empresas. Al abordar la problemática de la integración de las personas inmigrantes en la empresa surgían una serie de cuestiones como: ¿Qué implica la integración en una empresa intercultural?, ¿Cuáles serían las competencias interculturales que permiten la integración en la empresa intercultural?, ¿Cómo se demuestran en la acción las competencias interculturales respecto? Las siguientes líneas mostrarán las respuestas que se han encontramos a las mismas y que pueden servir de orientación a los programas de formación y orientación para la inserción sociolaboral intercultural.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El paso de una empresa multicultural en la que trabajan personas de diversas culturas a la empresa intercultural en la que las relaciones generen y faciliten la integración se daría a partir del logro de las siguientes condiciones:

CUADRO 1
CONDICIONES DE LA EMPRESA INTERCULTURAL.(ANEAS 2003: 152)

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

En el contexto de la empresa intercultural y considerando las necesidades de integración, desempeño profesional y desarrollo personal y organizativo que impulsan a las organizaciones actuales surge la cuestión sobre si el contexto culturalmente diverso demanda unas competencias específicas. Pregunta que ha de ser respondida afirmativamente, dada la influencia propia de la cultura en el contexto organizativo:

CUADRO 2
LA CULTURA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA MULTICULTURAL.
ANEAS (2003)

Un conjunto de hechos, reglas, emociones, símbolos o artefactos conscientes e inconscientes que pueden determinar prácticas, normas de relación social, etc.

Que pueden afectar a variables de tipo etnográficas (nacionalidad, etnia, lenguaje o religión) que pueden afectar identidades, imágenes, pertenencias.

Cuya meta es la adaptación de la persona y su grupo social al entorno en el que viven.

Que determinan tanto la relación social como otros aspectos más individuales de la persona tanto en la vida privada como en el desempeño de una actividad profesional.

Sobre estas bases las competencias interculturales se pueden definir como “*Aquellas competencias que permiten hacer frente a los requerimientos del trabajo y de relación generados por la diversidad cultural de la organización para lograr una plena integración cultural en la misma*”. De tal manera que se logren los rasgos que deben caracterizar a una empresa intercultural y son: adaptación social, integración cultural, el incremento de la idoneidad profesional y salud psicológica de todos sus integrantes (Aneas, 2005: 4). Las características que deberían tener las competencias profesionales para el trabajo en interculturalidad son a) La transversalidad, b) La consideración de los aspectos más individuales y subjetivos de la persona, c) La consideración de la influencia del contexto en el que se ejercen dichas competencias, d) La atención a los aspectos de tarea y de relación en el trabajo y e) La necesidad de que permitan identificar estrategias o habilidades complejas de aprendizaje, análisis de la información, toma de decisiones, etc. y f) la integración de componentes cognitivos, comportamentales y actitudinales así como su materialización en comportamientos observables (Aneas, 2003:176).

El Modelo CIT de Competencias Interculturales Transversales se compone de dos macrocompetencias: **D** *Diagnosticar* los aspectos de la tarea, de la relación social y de la organización afectados por la cultura y **A** *Afrontar*, es decir, responder a estos aspectos detectados integrando y transfiriendo tanto componentes conceptuales, actitudinales y comportamentales mediante la comunicación intercultural, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Dichas competencias integran conocimientos, actitudes y comportamientos. En el siguiente cuadro se detallan con mayor detalle los diversos componentes del Modelo CIT y sus referentes conceptuales:

3. MÉTODO

3.1. Objetivos

La finalidad de la presente investigación ha sido desarrollar un *diagnóstico de las competencias interculturales que ejercitan integrantes de grupos de trabajo interculturales de baja cualificación*. Esta finalidad se ha concretado en dos objetivos específicos:

1. Identificar las competencias de Diagnosticar
2. Identificar las competencias de Afrontar

Dicho diagnóstico se ha efectuado desde modalidad metodológica descriptiva e interpretativa que permitía describir, de manera comprensiva, las percepciones, interacciones y conductas que tienen lugar cuando personas de diversas culturas trabajan juntas. Utilizando como categorías del análisis de contenido los componentes del Modelo CIT.

3.2. Población y muestra

La población de la investigación la han constituido integrantes de grupos de trabajo de baja cualificación de empresas de diversos sectores, tamaño y organización dada la

CUADRO 3
COMPETENCIAS INTERCULTURALES TRANSVERSALES. ANEAS

MODELO CIT DE COMPETENCIAS INTERCULTURALES TRANSVERSALES ¹				
Conocimientos	Tarea	Competencias Diagnosticar		
		Adi-tudes	Compu-lamientos	
Estrategias obtención información. Estereotipos y Prejuicios. Apertura a la Intimidad.	Aspectos sociales	Determinantes psicológicos	<p>Competencias Diagnosticar</p> <p>Locus de control: Interno-seguidor; Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1988) Tiempo: policrónico-monocrónico; Hall (1983) Pasado, presente, futuro: Kluckhohn y Strodtbeck, (1961); Simons (2002); Hampden-Turner y Trompenaars (1998 y 2000). Orientación personal: Individualismo-colectivismo; Hofstede (1980) ; Brislin y Yoshida (1994); Triandis (1995); Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998) Disciplina moral: Alta-baja; Bond (1988 y 1993) Orientación del trabajo según Confucio: Modestia-relevancia; Bond (1988 y 1993)</p>	<p>Competencias Afrontar</p> <p>Sensibilidad cultural. Hammer (1998) y Benet (1986 y 1993); Respuestas para la otra cultura. Bhawuk y Brislin (1992) Categorizar el tipo de problema. Ting-Toomey (1986); Alto-bajo contexto en problemas. Hall (1983) Enfoque comunicativo de la negociación: Especificidad o difusión Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998 y 2000) El valor de la persuasión y la argumentación: Estilo cuasi lógico, de presentación, analógico. Lustig y Koester, 1996; Toolman (1958, 1972), Johnstone (1989) Control, afiliación y activación: Alta-baja. Lustig y Koester (1996;250)</p>
			<p>Respectos que consideren la otra cultura.</p>	<p>Resolver problemas.</p>
Estrategias obtención información. Apertura a la Intimidad.	Dirección.	Sensibilidad cultural	<p>Competencias Diagnosticar</p> <p>Distancia jerárquica: Alta-baja distancia jerárquica; Hofstede (1980) Fuente de estatus: Logro -descripción; Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998) Integración: Alta estabilidad-baja estabilidad. Bond (1988)</p>	<p>Competencias Afrontar</p> <p>Contexto: Alto Bajo Hall (1976); Gudykunsts y Ting-Toomey (1988); Resultados: logro-relación, Hostede (1980) Sensibilidad: Alta-baja. Forgas y Bond (1985); Hui-Ching Chang y Holt (1991); Yum (1987)</p>
			<p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Trabajo en equipo.</p>
Estrategias obtención información. Apertura a la Intimidad.	Normas	Determinantes sociales.	<p>Competencias Diagnosticar</p> <p>Incertidumbre: Tolerancia-intolerancia. Hofstede (1984). Universalismo: Universalismo-particularismo Trompenaars (1981) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998).</p>	<p>Competencias Afrontar</p> <p>Aspectos verbales. Mensaje: Elaborado-sucinto. Kim (1988) Contenido: Directo indirecto. Johnson (1975) Intimidad: Accesible-inaccesibles. Altman y Taylor (1973); Kim (1988) Privacidad: Alta-baja privacidad. Altman y Taylor (1973); Gudykunst, Yang y Nishida (1985) Reglas conversación: Estructuradas-no estructuradas. Lustig y Koester (1996) Aspectos no verbales: Espacio: Mucho-poco espacio. Hall (1966); Altman y Taylor (1973); Andersen (1988); La France y Mayo (1976) y Burgoon (1983) Tacto: Permisible-no permisible. Hall (1983). Cohen (1987) Aspectos no verbales. Espacio: Mucho-poco ; Hall (1966); Altman y Taylor (1973); Andersen (1988); La France y Mayo (1976) y Burgoon (1983) Tacto: Permisible-no permisible. Hall (1983). Cohen (1987)</p>
			<p>Organización</p>	<p>Comunicación intercultural.</p>

1 Para no extender demasiado el volumen de referencias bibliográficas del artículo, pueden localizarse las fuentes documentales del cuadro en la obra de Aneas (2003).

alta movilidad intersectorial y laboral del colectivo de inmigrantes². La reflexión que ha guiado el proceso de muestreo se ha centrado en torno a las siguientes ideas: *“Han de tener competencias interculturales transversales los miembros de un equipo de trabajo multicultural, inmigrantes y autóctonos. Ambos han de saber adaptarse a sus compañeros y compañeras, han de saber trabajar en equipo, comunicarse, responder a las expectativas de sus superiores, y en el caso que sea el superior la persona extranjera adaptar su estilo de dirección a las necesidades de su equipo multicultural”*. Por todo ello se ha considerado que la unidad de información para el diagnóstico de las CIT era el *grupo de trabajo*. El muestreo se ha efectuado mediante la técnica de la bola de nieve, que solventaba las dificultades de acceso a las empresas que han sido valoradas de difícil penetración (Dalton, 1964 y Hass y Shaffir, 1980). La localización de las personas participantes se desarrolló en un proceso paulatino en el que el responsable de los RRHH identificaba un grupo de trabajo intercultural de su empresa, es decir, un grupo en el que en mayor o menor grado se dieran las condiciones anteriormente definidas. De ahí se contactó tanto con su supervisor como con una muestra de sus integrantes (valorados todos ellos como competentes por parte de la organización). La muestra se ha constituido con 40 personas de diversa edad y género procedentes de España (17) y otros países como Marruecos (6), México (1), Túnez (1), Gambia (1), Colombia (3), Perú (3), Ecuador (1), Brasil (1), Lituania (1), Ucrania (1), Pakistán (1), Senegal (1), Camerún (1), Mauritania (1) y Argelia (1), integrantes de 12 grupos de trabajo pertenecientes a empresas ubicadas en la provincia de Barcelona y Lérida. La tipología de las empresas ha sido diversa en cuanto a tamaño (42% macro, 16 media y 42% micro) y actividad (turismo, atención domiciliaria, distribución alimentaria, fabricación cableado, textil, agroquímica y embalaje).

3.3. Recogida y análisis de la información

La estrategia de obtención de información ha sido una entrevista abierta, realizada en castellano, cuya duración media ha sido de dos horas. La pauta que se aplicó a los mandos intermedios y operarios/as tenía una estructura idéntica, excepto el redactado que se adaptaba a las funciones de dirección ejercidas según las posiciones jerárquicas. Queremos destacar que era una pauta, es decir, la entrevista se aplicó de una manera abierta para que las personas entrevistadas, en función a sus motivaciones, disponibilidad y competencia intercultural, profundizaran más o menos en cada tema. El motivo de no estructurar la entrevista fue el detectar si la persona, valorada como competente en su empresa, realmente tenía conciencia y actuaba a los diversos planteamientos que el modelo teórico presentaba. En la siguiente tabla se ilustra un ejemplo de las unidades de texto codificadas en 4 de las categorías (diagnosticar aspectos sociales, comunicación, trabajo en equipo y resolver problemas) en 3 de las personas investigadas que representan diversos niveles jerárquicos de los equipos estudiados).

2 Con fecha 31 de diciembre del 2007, en España habían 19.195.755 personas afiliadas a la Seguridad Social de las que 1.981.106 son extranjeras; de las que 672.087 son de procedencia comunitaria y 1.981.106 son de origen no comunitario. Fuente: Secretaría Técnica del SOC, de la Generalitat de Cataluña a partir de datos del MTAS.

TABLA 1
EJEMPLOS DE UNIDADES DE TEXTO CODIFICADOS

	Diagnosticar A. Sociales	Comunicación	Trabajo en equipo	Resolver problemas
Jaime, Operaria, Latina	N3: Passage 7 of 8 35: Aquí ya había muchísima organización, ya había una planificación, ya me decían de tal hora a tal hora tal cosa, hacemos un descanso de tal otra y ya era diferente.	N4: Passage 3 of 5 17: Sí, allá no, ya es por una misma, yo por ejemplo no llamo de tu a nadie, bueno yo a mi esposo lo llamo de tu... pero al resto casi siempre es de usted o señor es diferente de aquí..	N5: Passage 6 of 6 23: No soy de aquí y hay muchísimas cosas que yo no entendía pero preguntaba a cada pasito para comprender e intentar hacer las cosas a la manera de aquí,	N6: Passage 2 of 2 33: Y de hacerlo más justamente, de dar lo mejor de mi sí, lo que sí que hice y lo que de pronto hago es tratar de ser más puntual yo soy muy impuntual, los defectos hay que reconocerlos, en eso sí que me esforcé
Francisc, Mando, España	N2: Passage 1 of 2 4: Las personas del este son personas que son muy disciplinadas y necesitan que le marques, una vez que les marcas el camino a seguir, lo tienen muy calro, no son personas que improvisen mucho,	N4: Passage 1 of 2 6: Son personas que son muy educadas el problema que yo les encuentro a la gran mayoría es la lengua, el idioma, para ellos es una barrera	N5: Passage 2 of 2 5: O sea por ejemplo si yo veo que un carácter despunta más que otro, pues bueno intentar limar asperezas para que el equipo funcione por que el resultado total o final sea el adecuado	N6: Passage 1 of 3 1: Yo intento mostrarme tranquilo y sereno siempre, que nunca me vean que pierdo el control, para que confíen en mi. Aunque no deo pasar una, de manera suave pero no deo pasar ni una....
Jordi, Gerente España	N2 Passage 3 of 20 6: Las personas que vienen de la inmigración suelen ser más autoritarias. Sí la diferencia cultural se nota...	N4: Passage 5 of 6 10: Usualmente he de hablar con ellos en inglés o en francés, el idioma es una dificultad, pero lo más difícil es explicar los parámetros de la empresa, comunicar de qué manera trabajamos	N5: Passage 4 of 7 8: Para mi la integración en el equipo implica que en los momentos libres, se comunican entre sí, hay un flujo de relación entre todos y no se aíslan unos de otros,	N6: Passage 1 of 2 12: La cuestión no es ser más autoritarios sino irles enseñando que aquí las cosas son de otra manera. Hay que explicarles nuestras expectativas, nuestros criterios de valor....

El análisis de datos se ha realizado con el programa NUD*IST Nvivo.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de Competencias Interculturales Transversales en 12 grupos de trabajo de baja cualificación

En el presente punto se va a realizar una descripción general de los resultados obtenidos en el diagnóstico. Esta descripción incidirá sobre la cantidad de información codificada bajo las diversas categorías del Modelo CIT así como las relaciones entre estas y las posiciones en la organización de las personas entrevistadas. Así obtendremos respuesta a las cuestiones sobre qué competencias han generado mayor cantidad de información y si existen diferencias en cuanto a la competencia y el cargo ocupado por la persona.

En la siguiente tabla se muestran el resumen de las unidades de texto codificadas bajo las categorías de Competencias Interculturales Transversales. La tabla recoge los datos obtenidos por cada una de las 40 personas que configuraron la muestra de los 12 grupos de trabajo, distinguiendo sus posiciones jerárquicas en la organización³.

A la vista de la tabla y en primer lugar, cabe destacar la presencia de 0 en algunas categorías que representan competencias. Según nuestra opinión es relevante apreciar como estos casos son mínimos en los operarios, todos ellos inmigrantes. Cosa que denota, a nuestro juicio la pertinencia de la competencia intercultural para una correcta inserción e integración laboral. A medida que se sube por el escalafón jerárquico se aprecian más ceros; hasta llegar a los gerentes. ¿Son ellos menos competentes? Para responder a esta pregunta cabe recordar que en algunos casos no supervisaban directamente a personas extranjeras, ostentaban una posición mucho más segura por su cargo, por ser autóctonos y por compartir los valores y criterios de desempeño profesional de la empresa. No se quiere menospreciar la necesidad de competencia intercultural de estas personas, pues pueden sufrir problemas de absentismo, rotación o conflictos en el clima, pero a tenor de lo expresado en las entrevistas, la relación intercultural más directa e intensa se propiciaba entre los operarios/as de los grupos y sus supervisores/as.

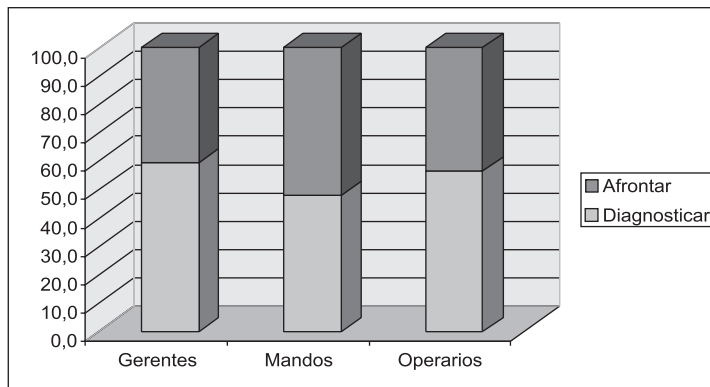
En la siguiente tabla se representa gráficamente la distribución, según porcentajes de texto codificado, de las macrocompetencias en relación a la posición de las personas. Es destacable el equilibrio de ambas en todas las posiciones, aunque puede apreciarse la leve mayor presencia de CIT Afrontar en los mandos intermedios; rasgo coherente con la dimensión más ejecutiva de estos puestos y afín, también, con la dimensión de baja cualificación de los grupos, en los que las CIT A, son más bajas dada la naturaleza formalizada y poco proactiva de los puestos de trabajo de los operarios. A nuestro juicio, la relativamente baja presencia de CITA en los gerentes también resulta congruente con su papel de dirección y relación no directa con los operarios de los equipos de trabajo de baja cualificación estudiados.

3 Por lo limitado del espacio, se ha optado por centrarnos en este criterio, aunque el análisis de las competencias por cultura de origen o género también aportaría resultados muy interesantes.

TABLA 2
INFORMACIÓN CODIFICADA BAJO LAS CATEGORÍAS DE LAS CIT

Document	Posición	Diadnóstico			Total D	Afrontar			Total A	Total
		Aspectos sociales	Organización	Tarea		Comunica intercul	Trabajo en equipo	Resolver proble		
Anif	Gerente	856	835	416	2.107	419	0	1.395	1.814	3.921
Fabregat	Gerente	1.361	1.750	224	3.335	131	1.175	1.010	2.316	5.651
Francesc H	Gerente	0	3.143	1.278	4.421	0	406	1.290	1.696	6.117
Francesc M	Gerente	0	359	0	359	0	0	285	285	644
Gabriel	Gerente	265	1.956	0	2.221	0	0	5.285	5.285	7.506
Jaume	Gerente	480	476	527	1.483	50	0	623	673	2.156
Joaquin	Gerente	198	0	2.170	2.368	0	0	0	0	2.368
Jordi A	Gerente	44	5.959	867	6.870	0	0	2.217	2.217	9.087
Lourdes	Gerente	0	1.703	934	2.637	0	384	1.063	1.447	4.084
Ramón	Gerente	0	1.378	540	1.918	1.060	0	851	1.911	3.829
Rrory	Gerente	0	0	0	0	2.095	0	0	2.095	2.095
Toni	Gerente	1.001	92	0	1.093	0	0	0	0	1.093
Totales		4.205	17.651	6.956	28.812	3.755	1.965	14.019	19.739	48.551
Hernán	Mando I	0	421	703	1.124	529	851	1.481	2.861	3.985
Andres	Mando I	830	614	435	1.879	127	63	977	1.167	3.046
Francisco C	Mando I	958	435	0	1.393	405	565	366	1.336	2.729
Francisco P	Mando I	1.081	2.701	1.244	5.026	1.630	453	2.925	5.008	10.034
Juan Manuel	Mando I	0	286	102	388	125	144	480	749	1.137
Sonia	Mando I	69	0	345	414	195	0	162	357	771
Xavi	Mando I	491	3.906	1.114	5.511	665	191	4.616	5.472	10.983
Totales		3.429	8.363	3.943	15.735	3.676	2.267	11.007	16.950	32.685
Alfredo	Operario	0	1.736	899	2.635	0	899	0	899	3.534
Daniel	Operario	0	532	0	532	0	0	93	93	625
El Bout Aziz	Operario	3.215	1.236	0	4.451	2.159	330	7.296	9.785	14.236
Fernando	Operario	1.077	2.916	2.566	6.559	0	322	1.536	1.858	8.417
Igor	Operario	956	879	775	2.610	670	631	1.584	2.885	5.495
Jaymi	Operario	3.143	4.475	646	8.264	2.542	228	918	3.688	11.952
Kalilu	Operario	428	0	303	731	0	183	213	396	1.127
Malick	Operario	921	858	165	1.944	0	185	801	986	2.930
Mohamed M	Operario	1.284	4.273	0	5.557	340	0	4.510	4.850	10.407
Mohammed El	Operario	1.093	4.511	0	5.604	0	0	1.866	1.866	7.470
Norma	Operario	488	1.080	40	1.608	642	0	414	1.056	2.664
Odetta	Operario	1.574	1.668	810	4.052	622	376	753	1.751	5.803
Patricia	Operario	84	652	438	1.174	294	0	0	294	1.468
Samir	Operario	0	2.076	0	2.076	241	0	730	971	3.047
Sergio	Operario	1.169	1.961	790	3.920	1.509	49	2.684	4.242	8.162
Suleiman	Operario	3.499	2.251	886	6.636	4.072	602	7.732	12.406	19.042
Toufik	Operario	2.126	4.129	471	6.726	754	958	668	2.380	9.106
Victor B	Operario	1.111	278	173	1.562	0	152	437	589	2.151
Victor P	Operario	2.030	1.467	379	3.876	964	613	669	2.246	6.122
Yamina	Operario	200	209	0	409	102	549	485	1.136	1.545
Youseff	Operario	3.461	3.721	127	7.309	3.619	261	1.720	5.600	12.909
Totales		27.859	40.908	9.468	78.235	18.530	6.338	35.109	59.977	138.212

TABLA 3
DISTRIBUCIÓN DE UNIDADES DE TEXTO CODIFICADAS SEGÚN CIT Y POSICIÓN JERÁRQUICA.



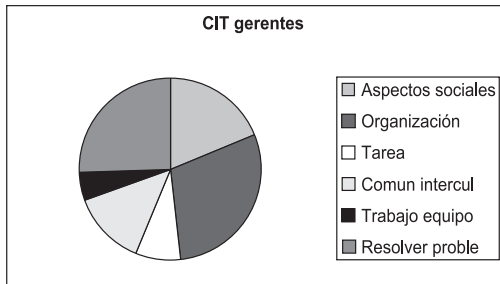
Competencias CIT según posición jerárquica

En los cuadros siguientes se va a representar gráficamente la distribución de unidades de texto codificadas según los criterios de posición jerárquica. Es decir, se va a mostrar cómo se distribuyen los componentes de las macro competencias Diagnosticar y Afrontar según sean gerentes, mandos u operarios/as las personas entrevistadas. Si se analiza las CIT D vemos más claramente como la apreciación de los aspectos sociales influidos por la cultura se incrementa a medida que se baja en jerarquía. Los aspectos organizativos (dirección y normas) ocupan un protagonismo relevante en los tres niveles. Y el diagnóstico de la tarea ocupa más presencia a medida que es mayor la responsabilidad. En los grupos de baja cualificación estudiados no hay oportunidad para aplicar demasiadas competencias de trabajo en equipo. La dimensión que ocupa más espacio es la resolución de problemas, que no debe interpretarse como que el hecho intercultural sea un detonante de conflicto, sino como una respuesta a los diversos incidentes que pueden surgir al trabajar con personas de cultura diferente a la propia.

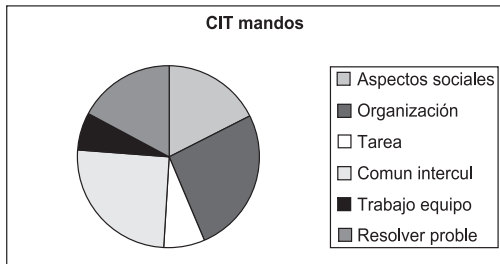
4.2. Análisis de las CIT Diagnosticar

En este apartado se va a describir el significado y los componentes de la macro competencia Diagnosticar, se van a presentar sintéticamente algunas de las bases teóricas que la han fundamentado así como una ilustración de los discursos y narraciones de las personas entrevistadas y que describen dichas competencias en sus componentes. A la vista de las unidades de texto codificadas puede inferirse que las personas entrevistadas realizan una amplia actividad de análisis y diagnóstico de su organización, de la tarea y de sí mismos y sus compañeros y compañeras desde la perspectiva cultural. No sorprende este resultado pues la experiencia intercultural, es decir, trabajar e interactuar con personas de una cultura diferente a la propia hace evidente aspectos de la propia cultura

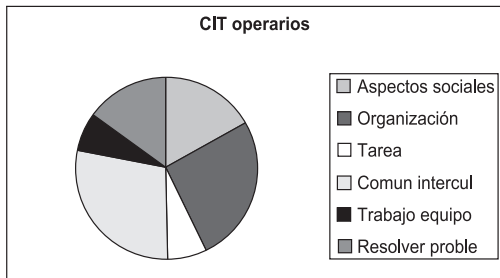
TABLA 4
DISTRIBUCIÓN DE UNIDADES DE TEXTO CODIFICADAS SEGÚN LOS
CRITERIOS DE POSICIÓN JERÁRQUICA Y DE LA NATURALEZA DE LAS
COMPETENCIAS INTERCULTURALES TRANSVERSALES



Puede apreciarse que los gerentes tienen una mayor presencia de CIT D que de afrontar, de las que destacan los componentes organizativos. Respecto a las CIR A, destaca el componente de resolución de problemas, aspecto que parece muy afín al rol de dirección que tiene que tomar decisiones e intervenir.



En el caso de los mandos, prácticamente hay equilibrio entre las CIT D y las CIT A. Los mandos son más sensibles a los aspectos personales, además de los de la organización. A diferencia de los gerentes, estos mandos, prestan mucho tiempo a la comunicación intercultural, que se traduce en la explicación, la instrucción, el aprendizaje del otro.



Es curioso como las CIT de los operarios es muy semejante a la de los mandos. Nuestra interpretación a tal hecho la relacionamos con las especiales características de los grupos de baja cualificación (normalización por instrucción directa o por procesos productivos y escasa toma de decisiones y negociación)

que habían permanecido inconscientes a la persona; así se es consciente de la manera de hablar, de la manera de hacer; al ver que otras personas lo hacen de manera diferente. De este modo, del contraste, de la comparación, del shock emerge una conciencia de las pautas, normas y valores de la propia cultura. Pero esta percepción de la propia identidad en contraste con la otra cultura si no fuera acompañada de una observación y análisis, de una intencionalidad de comprensión y de una pauta para la interacción libre de prejuicios; no llevaría a la competencia cultural. Es decir, si la experiencia intercultural nos hace descubrir cómo somos pero no dedicamos atención, esfuerzo y energías a descubrir cómo son ellos, nunca se podrá llegar a conocer y a comprender al

otro como para llegar a ser plenamente competente al interactuar con él. De este modo, “*diagnosticar*” no significa sólo ser consciente de la diferencia, sino disponer de esquemas que permitan una valoración de uno mismo y del otro en base a determinados referentes que orienten estratégicamente la respuesta a esta diferencia (Aneas, 2005:25). Es decir, significa disponer de criterios que orienten el propio diagnóstico y el diagnóstico del otro y de la manera de trabajar. Estos criterios, han sido expresados por las personas entrevistadas de una manera intuitiva cuando hablaban de las diferencias apreciadas en el ejercicio del rol de dirección de sus responsables, en el valor de las normas... Así sobre la base adquirida mediante la competencia de “*diagnosticar*”, la persona dispone de elementos sobre los que plantear, de una manera estratégica, las respuestas que dará a diversas situaciones interculturales, para aplicar las competencias “*afrentar*”.

Las CIT Diagnosticar comprenden el diagnóstico de los aspectos personales, de la tarea y de la organización. El diagnóstico de los *aspectos personales del grupo* de trabajo reúne aquellas dimensiones más individuales y psicológicas de la persona, más allá de lo profesional. Comprenderían la orientación personal y los determinantes psicológicos de la relación intercultural.

Las bases teóricas del constructo *orientación personal* son los modelos de culturas individualistas y culturas colectivistas de Hofstede (1999), Goodman (1994), Kymlicka (1996) y Triandis, Bontempo et al. (1986) entre otros. Según estos autores los integrantes de las culturas individualistas se caracterizarían por su auto confianza con hedonismo mientras que en las culturas colectivistas, sus integrantes valorarían fundamentalmente la integridad familiar y las relaciones de interdependencia con sociabilidad. Estas diferencias explican, en la empresa y en el trabajo, muchas de las motivaciones personales de las personas inmigrantes, procedentes en su mayoría de culturas colectivistas que prefieren ingresos y recursos para apoyar a sus familias, en lugar de la satisfacción de su propio proyecto profesional: “*Desde hace años le envío dinero a mi familia, con lo que les envío y sus pequeños negocios mi madre y mis hermanos pueden vivir muy bien.*” (Kalik, Operario, Gambia) o las dificultades para establecer relaciones con una sociedad de acogida más individualista que la propia de origen.⁴ “*Es que aquí la gente está mucho por uno mismo. Aquí la gente es muy directa, pero desconfiada, cuando ven que una persona se acerca mucho, se cierran*” (Sergio, Operario, Brasil).

Los *determinantes psicológicos* también han tenido su peso y se ha podido apreciar que tanto en el caso de supervisores y supervisoras, como en el caso de los y las empleadas, cuando más flexible, abierta y estable emocionalmente sea la persona más recursos cuenta para iniciar contactos interculturales, diagnosticar la situación y hacerle frente. Casos como los de Youseff (Marruecos) o Andrés (Colombia), que hacen poco más de un año que estaban en España y se consideraban a sí mismos plenamente integrados ilustran como una actitud personal puede ser un medio directo a que el entorno social sea receptivo a la acogida. Y viceversa, cuando, por diversos motivos, el entorno social se muestra receptivo a la acogida, la persona se siente más segura, se incrementa su autoestima y el proceso de integración se convierte en un proceso más fácil.

4 Según la clasificación cultural elaborada por Hofstede (1980) de los países investigados, España junto con Ucrania y Lituania son los países más individualistas.

El *desempeño de la tarea* puede estar afectado por el diverso *locus de control* y la diversa *concepción del tiempo* que puede impregnar cada cultura. La categoría de locus de control (Trompenaars et al., 1998,2000) describe el grado de iniciativa personal o subordinación de la persona. “*Así que les tenemos de decir que hagan una cosa tras otra*”. (Sonia, Supervisora, Pakistán). Las diferencias en relación a la concepción del tiempo pueden analizarse con los aportes de (Hall, 1983) sobre las culturas policrónicas y monocrónicas. y las diferencias en el ritmo descritos por Lusting Coester,1996) “*En mi país la gente es muy tranquila, marcha como quiera, no hay prisa*”. (Suleiman, Operario, Senegal).

El diagnóstico de los *aspectos organizativos* del grupo de trabajo reúne aquellos elementos que son comunes a todas las organizaciones como la dirección, la existencia de normas, y los determinantes sociales de la misma.

El ámbito de esta competencia que ha ocupado mayor protagonismo es el de la *dirección*. Efectivamente, tanto los empleados como los supervisores han manifestado que han sido conscientes de las diferencias en el sentido y ejercicio de la dirección “*Allí, en Perú, hay más control en el trabajo. Cuando digo control lo digo porque el jefe esté siempre allí viendo, dándote directrices, hay que hacer esto hay que hacer lo otro*”. (Fernando, Operario, Perú). Estas aportaciones son plenamente coherentes con el modelo cultural de Alta Jerarquía de Hofstede (1999). Según este modelo, en toda cultura hay una dimensión jerárquica o de poder que regula las relaciones de orden de sus miembros y describe que en las culturas de alta distancia jerárquica, las personas aceptan el poder y la jerarquía como una parte básica de la sociedad. En cambio en las culturas de baja jerarquía, sus integrantes 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. La apreciación de esta diferencia, cuando se da competencia intercultural propicia una orientación para plantear la conducta de afrontamiento más adecuada. Por ejemplo, en el caso de los directivos españoles, la apreciación de la mayor jerarquía de sus operarios, facilitará el satisfacer la expectativa de mayor autoridad por parte de ellos. Pero el sentido recíproco de la competencia intercultural se da cuando la persona, ante la situación cultural diferente es capaz de hacer una reflexión crítica ante los propios patrones y adoptar una nueva postura adaptativa integral “*Pienso que es un tema de la conciencia de la persona. Aquí no he visto tanto control. Si uno es consciente de que no está trabajando como lo debería hacer se sentirá mal. Yo, por ejemplo, aquí sé que estoy haciendo mis cosas y así me siento más contento y más tranquilo*”.(Fernando, Operario, Perú).

La necesidad de controlar la incertidumbre mediante la disposición de *normas o procedimientos* formalizados difiere en las diversas culturas. Así mismo el grado de universalidad y generalidad de dichas normas o las especificidad y posibilidad de cambio de las mismas también pueden variar. El modelo cultural de la Tolerancia a la Incertidumbre elaborado por Hofstede (1999) y el modelo de Universalidad elaborada por Trompenaars et al. (1998 y 2000) han aportado los criterios de análisis de las unidades de texto, en relación a esta competencia. Cabe destacar en este punto que la cultura española según las clasificaciones hechas por estos autores, no establece el mismo tipo de posición que en relación a la jerarquía y la orientación. De los países investigados, España es más tolerante a la incertidumbre que Perú; todos los demás tienen menos necesidades de estructura, referentes y seguridad que nosotros. “*Aquí en el trabajo, si pasa algo hay unas*

instrucciones que tengo que seguir. Y si no sé que hacer siempre puedo consultar con mi jefe". (Malick, Operario, Mauritania).

El diagnóstico de los determinantes sociales de la organización recoge todo un importante fondo teórico relativo a los factores psicosociales que afectan las relaciones interculturales y sus resultados. Estos determinantes describían aspectos como la receptividad del entorno de acogida, el tiempo y naturaleza de la experiencia intercultural, el sesgo a la conformidad del propio grupo cultural, el número y composición del grupo intercultural, la vitalidad étnica de los grupos, etc. Es decir un gran número de variables que pueden explicar por qué ciertas personas se han integrado tan rápidamente y por qué, en ciertas circunstancias, pueden surgir tantos obstáculos a la integración. En este momento se están recordando las reflexiones acerca del número y heterogeneidad de los grupos culturales efectuadas por ciertos supervisores, en cuanto a que cuanto menor número y más heterogéneos, más se evitaba que los diversos grupos se aglutinaran en pequeños grupos sin interrelación. "Hay ciertos grupos en los que la tendencia a hacer corrillos es normal, como el andaluz que viene a Cataluña, se encuentra con otro andaluz y siempre acaban juntos. Esa tendencia también la tienen ellos.... por eso soy partidario que hayan pocos, así se mezclan más". (Xavi, Supervisor. España). A lo largo del desarrollo de las entrevistas hemos podido conocer que las personas de otras culturas analizaban estos determinantes sociales e interpretaban las dinámicas y resultados de los procesos migratorios en sus culturas desde unas perspectivas muy enriquecedoras y totalmente congruentes con el marco teórico general que se ha mostrado. Los análisis de Asís, y Youseff han resultado muy esclarecedores a considerar aspectos económicos, educativos, históricos y políticos en estos determinantes. Se relaciona el grado de apertura y la voluntad de integración con el nivel cultural. Incluso se hace una autocrítica sobre la sincera voluntad de integración de algunas personas inmigrantes "También aquí hay gente marroquí analfabeta que no saben leer ni escribir y he visto que esta gente, quizás no se integran o no saben integrarse en esta sociedad. Es gente muy maja y simpática pero no tiene una mentalidad de integrarse aquí, se "enrollan" entre ellos, buscan trabajos que les deje estar juntos, intentado evitar las relaciones con los catalanes". (Youseff, Operario, Marruecos).

4.3. Análisis de las CIT Afrontar

A la vista de las unidades de texto codificadas bajo la macrocompetencia CIT A, creemos que esto es significativo de la actitud proactiva de estas personas interculturalmente competentes y del equilibrio existente entre las dos macro competencias interculturales. Afrontar es una competencia estratégica, que responde a un objetivo formulado tras el análisis de las necesidades generadas por los requerimientos del trabajo, los propios objetivos personales, los recursos y las limitaciones que se disponen, etc. Por ejemplo, cuando Igor, que vive en un pueblo de Lleida, se planteaba como objetivo prioritario el aprender catalán está manifestando la competencia "afrontar", basada en el "diagnóstico" que él ha efectuado sobre el valor que tiene, en donde vive, el que pueda relacionarse con sus convecinos en la lengua catalana. Igor no tiene problemas funcionales para comunicarse, entiende y habla el castellano y así le hablan sus compañeros, su jefe y sus vecinos. Pero él sabe que el día que pueda responderles en catalán, éstos le verán de otra

manera, agradecerán su interés en aprender su lengua y él cree que así se integrará más profundamente en su comunidad. *“Aquí todo el mundo habla en catalán”* Este ejemplo, cuyo caso ha sido el mismo que el de Youseff y Aldel Aziz, no implica una renuncia a la propia identidad. Ello ha de quedar muy claro, tal y como estas mismas personas plantean a lo largo de sus discursos. Ellos hablan de su cultura, ucraniana, berebere y marroquí, con orgullo y profundidad pero han valorado que en sus respectivos contextos sociales el aprendizaje y uso del catalán era un elemento clave de integración y en el caso de éstos últimos, tal como se puede apreciar, han sido capaces de responder a la entrevista en catalán, señal del grado de competencia lingüística al que han llegado. Tal y como se irá detallando más adelante, *“afrentar”* no sólo significa actuar. En esta competencia hay muchos elementos de autogestión personal y autocontrol emocional para gestionar las situaciones de ansiedad, soledad, conflicto, etc. que requieren de información, conocimiento cultural y de recursos emocionales.

La competencia intercultural de *afrentar* permite que la persona *trabaje en equipo*, respondiendo a los requisitos interculturales y conservando la propia identidad, tal y como ya se ha mencionado *“Yo, a menudo, he tenido la sensación que ellos esperaban de mi, como gerente, que fuera más autoritario y duro (...O pero yo no me he mostrado así (...), me he dedicado a enseñarles lo que yo quería, a explicarles que nosotros no seguimos ese camino sino que seguimos el nuestro; preferimos el diálogo a la autoridad...”* Jordi, Gerente, España. Las personas extranjeras también han de adaptar su comportamiento a los requerimientos del grupo y así se logra la competencia intercultural. *“...Cuando le promocionamos a jefe de línea, él que es de Colombia, se mostraba muy autoritario y empezó a tener muchos problemas con el personal y tuve que hablar con él y decirle, mira, aquí las cosas no se hacen así, las hacemos de otra manera más dialogante...Y como es una persona muy inteligente y válida profesionalmente poco a poco fue adaptando su estilo de dirección. Ahora no tiene ningún problema y nosotros y él estamos muy contentos con su rendimiento”*. Juan, Gerente, España.

La *resolución de problemas* implica, como puede intuirse, la aplicación de respuestas que puedan corregir las incidencias que puedan surgir a causa de la diferencia cultural tal y como han analizado Aneas, Armadans y Montané (20083). En el rango de respuestas hay tanto un componente cognitivo, de comprensión de la situación. *“Nos tenemos que adaptar a ese ritmo, es lo que hay, y los clientes también se tendrán que adaptar”*. Lourdes, Directora de RRHH. Empresa de Fast food, España. Un componente emocional, en el que el control del estrés o de las emociones negativas como impaciencia, ira, nerviosismo, etc. es muy importante y una manifestación comportamental muy operativa *“Yo les escribo en un papel todas las instrucciones, y las llamo por teléfono todos los días a ver qué hacen y como van”* Sonia, Supervisora, Pakistán.

En este estudio empírico la *comunicación intercultural* no ha tenido un gran peso. Este hecho podría interpretarse de diversa manera. En primer lugar, se puede recordar que pese a que todas las personas que se han entrevistado formaban parte de equipos de trabajo interculturales, lo cierto es que muchos de ellos desempeñaban una tarea eminentemente individual con supervisión. Otra interpretación que podría realizarse es que si el desempeño de tarea y la relación jerárquica con los superiores son correctos, las relaciones interpersonales son menos necesarias y más eludibles. Todo y así se han expresado percepciones de diferencias culturales en cuanto el idioma. Y se han expresado estrategias de afrontamiento a estas dificultades. Es importante aclarar que el

idioma de relación intercultural en las empresas investigadas era el castellano, aunque el desarrollo de varias de las entrevistas se han desarrollado en catalán, tanto a personas autóctonas como en el caso de tres personas extranjeras. Desde un primer momento se apreció como las personas inmigrantes percibían grandes diferencias en el *vocabulario* utilizado aquí. Estas apreciaciones que se referían fundamentalmente al uso de palabras soeces o malsonantes no eran correspondidas con la apreciación, por parte de la gente de aquí, de un lenguaje correcto y educado. Es decir, las personas inmigrantes han dicho: *“Aquí se dicen muchas palabrotas”*. Odeta, Operaria, Lituania. *“Aquí la gente dice muchas palabrotas... se falta el respeto... yo no digo nada. Me callo pero no me parece bien. De hecho me preocupa esto cuando venga mi hija a España. Aquí se dicen muchas palabrotas”*. Victor, Operario, Perú. Otro aspecto que se ha mostrado como diferencial es el *tono de voz*, aspecto que sí ha sido discriminado tanto por las personas inmigrantes como por las autóctonas y de todos los niveles: *“Los sudamericanos son unas personas que no funcionan con gritos. Y una vez que les has ofendido es muy difícil tirar marcha atrás.”*. Rosa, Gerente, España. *“Aquí la gente habla muy fuerte, casi molestan”*. Sergio, Operario, Brasil. El estilo directo o indirecto del lenguaje, en cuanto a la *claridad* del mismo y lo explícito del mensaje ha sido otro elemento que ha sido ampliamente citado por todas las personas: *“En Colombia hablamos más suave pero luego las cosas se dicen a la espalda”*. Yaimie, Operaria, Colombia. *“Aquí la gente es muy directa, pero desconfiada, cuando ven que una persona se acerca mucho, se cierran”*. Sergio, Operario, Brasil. Y se manifiesta de alguna manera en la asertividad, o la capacidad para decir no o negarse a algo. Este hecho puede comportar grandes problemas en el desempeño del trabajo si no se conoce y no se sabe gestionar. *“Cuando les preguntamos si saben hacer algo, por ejemplo, ¿sabes limpiar cristales?, nunca dicen que no, a todo dicen que sí. Y luego te encuentras que no saben hacer nada”*. Aniff, Gerente, España. Esta asertividad se relacionaba casi siempre con dificultades para conocer las capacidades y disponibilidades de los empleados y empleadas a la hora de desarrollar una función. Pero para interpretarla en su justa medida, además de este aspecto comunicativo, también se ha comprender la situación de inseguridad que puede percibir la persona inmigrante, es decir, se ha de diagnosticar el contexto o entorno del trabajo. *“Me he encontrado con muchos inmigrantes que cuando les preguntaba si me comprendían, siempre me decían que sí, y luego resulta que no habían entendido nada. Por lo menos con Norma y Fernando cuando no entienden algo me lo dicen”* Francisco, Gerente, España. *“Les hemos de dar todas las instrucciones e incluso por escrito porque si no pierden el hilo porque nunca estamos seguras si nos entienden”* Aniff, Gerente, España.

5. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

La integración en la empresa intercultural supone que se permita el mantenimiento de la propia identidad étnica de las personas que en ella trabajan y se den las condiciones de competencia profesional, salud psicológica y bienestar. Cuando la persona inmigrante logra su integración en una empresa intercultural, logra esos elementos mencionados y tiene mayores posibilidades para su desarrollo personal y profesional. El presente trabajo ha evidenciado empíricamente la influencia que la cultura tiene en la conducta profesional, tanto en el desempeño de las tareas como en el establecimiento de relaciones con las personas del trabajo. En este sentido cabe destacar los trabajos teóricos que se han

desarrollado para analizar los requerimientos culturales de nuevas formas organizativas como son los grupos de trabajo virtuales (Aneas, 2006 y 20084).

Las competencias interculturales, a partir de un aprendizaje cultural, permiten responder a los requerimientos generados por el factor intercultural (mediante el diagnóstico de los elementos sociales, de tarea y organización) y dar una respuesta funcional a dichos requerimientos a través de la comunicación intercultural, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, con una actitud no etnocéntrica y conductas que tengan en cuenta la otra cultura. Los grupos de baja cualificación estudiados han mostrado que las competencias de diagnosticar la jerarquía y afrontar comunicativamente tienen el mayor peso en el logro de la integración; motivado, posiblemente por la naturaleza de no cualificada de los puestos investigados. Dichas competencias han sido identificadas y aplicadas, tanto por los supervisores como por los operarios de los grupos de trabajo, y tanto por personas españolas como extranjeras.

Como líneas futuras de investigación cabría diagnosticar, las competencias interculturales en grupos de media y alta cualificación, analizando si hay diferencias respecto a los grupos estudiados en el presente estudio, pues a raíz de las características de las funciones podríamos aventurar la hipótesis que las competencias de diagnosticar las personas y afrontar mediante el trabajo en equipo y la resolución de problemas tendrían mayor peso. Así mismo, a tenor del tejido empresarial en nuestro país, en el que las microempresas⁵ son mayoritarias nos aventuramos a plantear el peso específico del liderazgo de la misma en la integración del personal extranjero. Otra línea de trabajo que emerge con claridad es que, pese a que la metodología cualitativa se haya mostrado plenamente eficaz para el diagnóstico de las Competencias Interculturales Transversales, creemos en la necesidad del desarrollo de un instrumento de medición de dichas competencias que pudiera ser utilizado en los procesos de selección y desarrollo del personal en las empresas multiculturales de nuestro país.

Finalmente concluiremos afirmando que la necesidad de integración en una empresa multicultural es prioritaria para que el país satisfaga sus necesidades laborales y productivas, lograr los objetivos organizativos y permitir que las personas que en ella trabajen, sean de donde sean, puedan satisfacer sus necesidades en el plano económico, de pertenencia social y desarrollo profesional y personal. Por ello la competencia intercultural sería un medio fundamental para el logro de la ciudadanía (Bartolomé, 2001,2002) y el desarrollo de la empresa ciudadana (Aneas, 20051) mediante el desarrollo y la aplicación de programas de formación intercultural (Aneas, 20041).

BIBLIOGRAFÍA

Aneas, A. (2003). *Competencias interculturales transversales: un modelo para la detección de necesidades de formación*. Universidad de Barcelona (tesis doctoral). (URL):http://www.tdcat.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-1223104-122502//0.PREVIO.pdf

⁵ Consideramos micro empresas como aquellas con menos de 10 empleados. Según el directorio del DIRCE 2007 el porcentaje de empresas con 2 o menos empleados es el 80% del total .

- Aneas, A.; Simons, G.; Lambert, J.; Myers, S. (2004). *Competencia Global*. Madrid: Diaz de Santos.
- Aneas, A. (2005). Competencia intercultural, concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía. *Revista Iberoamericana de Educación*. Número 35/5 Publicada el 25 - 03 - 05.
- Aneas, A. (2005). Una mirada hacia el otro: paradojas aculturativas en nuestro mundo global. *Abaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*. Segunda época, Número 43. Pág-25-33.
- Aneas, A. et al. (2006). Tools for Global Virtual Teams. En Triparthy, K. (eds.) *Collaborating Virtually: concepts and applications* Hyderabad: The ICFAY University Press
- Aneas, A. Y Donoso, T. (2008). Estudio sobre los procesos de integración laboral de los inmigrantes. *Revista Española de Orientación*. En prensa
- Aneas, A.; Armandans, I. y Montané, A. Y Donoso, T. (2008). Competencia intercultural para resolver los problemas en equipos de trabajo multiculturales. *Revista de Psicología Social Aplicada* prensa.
- Aneas, A (2008.1). Mohamed's Fall. En Arthur, N P and. Pedersen (Eds), *Critical Incidents in Counseling for International Transitions*. Boston: American Counseling Association
- Aneas, A.2 (2008). Intercultural competences as a trust factor in virtual team work En Torres, T. and Arias, M. (Eds.) *Encyclopedia of HRIS: challenges in e-HRM* Dauphin County, Pennsylvania: Idea Group Inc.
- Bartolomé, M. (2001). La construcción de una ciudadanía crítica. ¿Tarea educativa?. En Feito, L. y Pinilla, R. (Coord.). *Atreverse a pensar en la política* (pp. 45-56). Madrid, Universidad Pontificia de Comillas
- Bartolomé, M (2002). El reto de las migraciones en sociedades multiculturales desde la perspectiva de la educación. En C. Morano (Ed.). *Fe y Cultura: encuentros, desencuentros y retos actuales*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Berry, J.W. (1994). Acculturation and psychological adaptation. En F.J.R. Van De Vijver A.M. Bouvy, P. Boski, & P. Schmitz (Eds). *Journeys into cross-cultural psychology* (pp. 129-141). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Dalton, M. (1964). Preconceptions and methods in Men Who Manage. En P.E. Hammond (Comp.). *Sociologists at Work* (pp. 50-95). New York: Basic Books.
- Donoso, T. y Aneas, A. (2004). Multiculturalitat a l'empresa. *Emergencia de la Formació Intercultural*. Temps d'Educació 27, pag. 105-117.
- Donoso, T.; Figuera, P. y Rodríguez, M.L. (1994). Un instrumento para evaluar la conducta exploratoria en el desarrollo de la carrera profesional *Revista de Investigación educativa*, nº 23, 1r. Semestre (pp. 490-497).
- French, J.R.P.; Rodger, W. y Cobb, S. (1974). Adjustment as person environment fit. En George V. Coelho, David A. Hamburg & John E. Adams (Eds.). *Coping and Adaptation* (pp. 316-333). New York: Basic.
- Goodman, N.R. (1994). Cross-Cultural Training for the Global Executive. En R.W. Brislin y Yoshida, T. (Eds.). *Improving Intercultural Interactions* (pp. 34-54). Thousand Oaks: Sage.
- Hall, E.T. (1983). *The dance of life*. New York: Doubleday.
- Hass, J. y Shaffir, W. (1980). Fieldworkers mistakes at work: problems in maintaining research, and researcher bargains. En R.A. Stebbins W.B.

- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial. Instituto Nacional de Estadística (2008). "DIRCE, Directorio central de Empresas".
- IOE, Colectivo (1996). *Inserción y exclusión de las mujeres inmigrantes no-comunitarias*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- IOE, Colectivo (1997). *Exploración bibliográfica sobre inserción social y profesional de las mujeres inmigrantes en España*. Proyecto ANIMA de la UE. Madrid: Comunidad de Madrid.
- IOE, Colectivo (1998). *Inmigración y trabajo en España. Trabajadores inmigrantes en el sector de la construcción*. Madrid: Instituto General de Migraciones y Servicios Sociales.
- Kim, Y. (1988). Contexts of Cross- Cultural Adaptation. En Howard Giles & Cheri Kramarae (Eds.). *Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory* (pp. 3-31). Clevedon: Multilingual Matters LTD
- Kim, Y. (1988). Existing approaches: Review and analysis. En Howard Giles & Cheri Kramarae (Eds.). *Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory* (pp. 33-41). Clevedon: Multilingual Matters LTD.
- Kymlicka, W. (1996). *Ciudadanía multicultural*. Barcelona: Paidós.
- Lustig, M. y Koester, J. (1996). *Intercultural competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. New York: Harper Collins.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2008). *Observatorio Migraciones 2007*. Madrid
- Pajares, M. (2002). *La Inserción laboral de las personas inmigradas en Cataluña – Estudios Introdutorios*. Barcelona: CCOO.
- Solé, C. (2001). *El impacto de la inmigración en la economía y en la sociedad receptora*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Taft, R. (1977). Coping with unfamiliar cultures. En Neil Warren (Ed.). *Studies in Cross-Cultural Psychology: Volume I* (pp. 121-153). London: Academic Press.
- Torbiorn, I. (1982). *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*. New York: John Wiley & Sons.
- Triandis, H., Bontempo, R. et al (1986). The measurement of etc aspects of individualism and collectivism across cultures. *Australian Journal of Psychology*, 38: 257-267.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch. (1998). *Riding the Waves of Culture*. New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch. (2000). *21 Leaders for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill.
- Ward, C. (1996). Acculturation. En D. Landis y R. Bhagat (Eds.). *Handbook of intercultural training* (pp. 124-147). Thousand Oaks: Sage.

Fecha de recepción: 27 de junio de 2008.

Fecha de aceptación: 28 de enero de 2009.

