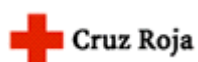




Capital Humano en Organizaciones Multiculturales

Relaciones interculturales en la empresa



Relaciones interculturales en la empresa

Claves teóricas de los procesos y resultados interculturales

Assumpta Aneas

Facultad de Pedagogía
Departamento de Investigación y Diagnóstico en Educación
Universidad de Barcelona

Sumario de contenidos

Interés del tema 8

Relevancia social del fenómeno migratorio	8
Gestión del capital humano multicultural	9
Planteamiento del presente documento	9

Primera parte:

Algunas cuestiones sobre el concepto de cultura y la influencia que ejerce sobre las personas.	12
---	----

Preguntas y respuestas sobre el papel de la cultura en la organización multicultural 12

¿Qué es cultura?	13
¿Es lo mismo cultura que grupo étnico?	13
¿Todo el mundo piensa en las mismas cosas cuando se habla de cultura?	14
¿Hay diversos tipos de cultura?	15
¿En qué medida nos afecta pertenecer a una u otra cultura?	16
¿En qué afecta la cultura a nuestra manera de ser?	16
¿En qué medida afecta la cultura en nuestra manera de relacionarnos?	17
¿Hay relación entre los valores y la cultura?	18
¿El pertenecer a una cultura homogeneiza a todos sus miembros?	18
¿Hay unas culturas mejores que otras?	19
¿Cómo podemos abordar la intervención acerca de la diversidad cultural?	19

Segunda parte:

Reconozcamos culturas para trabajar en multiculturalidad	21
--	----

¿Cómo podemos caracterizar de manera general a una cultura para poder desarrollar estrategias de relación?..... 23

¿Qué características tienen las culturas individualistas?	
¿Y las culturas colectivistas?	24
¿Qué caracteriza, genéricamente, el individualismo y el colectivismo?	24
¿En qué se diferencian las culturas colectivistas e individualistas en la familia, educación y trabajo?	25
Rasgos de personalidad pertenecientes a culturas individualistas y a culturas colectivistas.	25
Autoconcepto de las personas según pertenezcan a culturas colectivistas o individualistas	26
Imagen personal según se pertenezca a una cultura colectivista o individualista	26
Normas sociales según se pertenezca a una cultura colectivista o individualista	27
¿Existen unas reglas sociales universales, comunes a todas las culturas?	28
¿Influye la cultura en los roles desempeñados por las personas?	28
¿Qué creencias comparten las personas pertenecientes a culturas colectivistas?	29
¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como colectivista o individualista?	29
¿Qué características tienen las culturas con alta distancia jerárquica? ¿ Y las culturas con baja distancia jerárquica?	30
¿En qué se diferencian las culturas de baja y alta distancia jerárquica en la familia, educación y trabajo?	31
¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como de baja o alta distancia jerárquica?	32
¿Qué características tienen las culturas con evitación de la incertidumbre? ¿Y las culturas con tolerancia a la incertidumbre? .	33
¿En qué se diferencian las culturas con tolerancia y evitación de la incertidumbre en la familia, educación y trabajo?	33
¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como con tolerancia o evitación de la incertidumbre?.....	34
¿Qué características tienen las culturas masculinas?	
¿Y las culturas femeninas?	35
¿En qué se diferencian las culturas femeninas de las masculinas en la familia, educación y trabajo?	36
¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como femenino o masculino?.....	36

¿La noción del tiempo es diferente según las culturas? 37

¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como monocrómico o policrómico? 38

¿Hay relación entre el colectivismo-individualismo y la noción del tiempo? 38

Tercera parte:

¿Qué sucede cuando tiene lugar una relación intercultural? 40

Relaciones entre culturas: nosotros y ellos 42

¿Qué hemos de conocer de los procesos que se generan cuando tienen lugar relaciones interculturales en la empresa? 42

¿Qué acontece cuando se entra en relación personas de cultura diferente a la nuestra? 42

¿Por qué a menudo sentimos desconfianza cuando entablamos relación con personas u grupos de otras culturas? 43

¿Es comprensible que algunas personas se sientan amenazadas ante la inmigración y respondan negativamente ante el fenómeno? 44

¿Cuál podría ser el origen de las conductas racistas y/o xenófobas? 44

¿Qué hemos de saber de esta situación de ansiedad para poderla superar? 45

El tiempo ayuda a superar esta situación de desconfianza? 46

Por qué hay gente que no tiene este tipo de desconfianza e incluso siente atracción a contactar con otras culturas y otras personas son tan reacias a ello? 47

¿Se ha identificado un perfil personal proclive a las relaciones interculturales? 47

¿Hemos de juzgar según nuestro punto de vista a las actitudes de aceptación o de rechazo que mantienen los demás? 48

¿Por qué parece que tengamos más afinidad o simpatías con unas que con otras culturas? 49

¿Se relacionan mejor personas pertenecientes a las culturas semejantes? 50

¿Vemos las mismas posibilidades de relación con cualquier cultura que no sea la propia? 50

¿Podemos destacar unos factores que nos ayuden a predecir las actitudes hacia la aculturación por parte de los diversos grupos culturales? 51

¿Todos los grupos culturales favorecen en igual medida que sus miembros establezcan relaciones interculturales? 51

¿El fomentar el contacto entre culturas ayuda a la integración?.....	52
¿Qué puede influir en la motivación de las personas hacia las relaciones interculturales?	53
¿Qué posibles resultados pueden generarse de las relaciones interculturales entre dos grupos culturales diferentes?	54
¿Los inmigrantes tienen que adoptar nuestra cultura? ¿Tienen que abandonar la suya?	55
¿Cómo podremos considerar que el inmigrante está integrado en nuestra cultura?	56
¿Qué responsabilidad tiene la sociedad de acogida respecto a la integración de los inmigrantes?	67
Bibliografía	60

Interés del tema

Relevancia social del fenómeno migratorio

En todas las épocas de la historia se han producido desplazamientos de la población pero en estos momentos la situación es especial. Las nuevas dinámicas migratorias surgidas en el último tercio del siglo XX responden a una reorganización territorial y a las consecuencias que generan las importantes demandas de trabajo ocasionadas, fundamentalmente por la globalización económica, el final de la guerra fría y la caída del Bloque del Este. A principios del 2000 prácticamente no hay país en el mundo que quede al margen de los flujos económicos transnacionales.

Este fenómeno toma naturaleza propia en Europa, paradigma del estado de bienestar, modelo en la protección a los ciudadanos e inmersa en pleno proceso de unificación. La atención normativa e institucional que se está prestando al fenómeno migratorio desde Europa es contundente al asumir el fenómeno de la multiculturalidad como un hecho irreversible y candente¹.

En España el fenómeno también muestra sus rasgos específicos del que cabe reseñar ciertos aspectos. Su desigual distribución en el territorio nacional. El complejo escenario legal que determina las posibilidades de regularización y, consiguientemente, de integración laboral y social del inmigrante. La naturaleza del tejido económico, proclive al consentimiento de una importante red de economía sumergida. La historia e imaginario del país, llena de hechos, mitos y fábulas. Todo ello ha propiciado que aunque la importancia numérica de la población inmigrante en España es pequeña, sobre todo si se compara con los datos de ciertos países europeos, está siendo presentada y percibida por la ciudadanía como un hecho problemático.

¹ En este sentido, Miguel Pajares recuerda la importancia de “desarrollar políticas con los inmigrantes a efecto de mejorar sus derechos, equiparándolos en lo fundamental a los del resto de la población, porque sólo así se puede plantear su integración social”. Y en esta misma dirección cabría recoger aquí la V propuesta del Comité de Sabios del Consejo de Europa en su Informe “Por una Europa de los derechos cívicos y sociales” (Comité de Sabios,1996) en la que apostaban por “*Establecer el principio de que todas las políticas europeas deben ser un objeto de estudio de impacto desde el punto de vista de la cohesión social*” (propuesta XIX), “*Incorporar al ámbito comunitario las políticas de inmigración y asilo, así como las políticas de entrada, circulación y residencia que afecten a los ciudadanos de terceros países*” (propuesta XII), así como “*Prever explícitamente la posibilidad de que la Unión lleve a cabo acciones de coordinación y experimentación en el ámbito de la lucha contra la exclusión social*” (propuesta XXII).

Gestión del capital humano multicultural

En este escenario, la empresa intercultural es una meta para los inmigrantes y un medio para que la sociedad de acogida pueda satisfacer sus necesidades de mano de obra. Pero la ausencia de derechos humanos como la desigualdad ante el trabajo, la eclosión de conflictos interculturales y sociales, la emergencia de actitudes racistas y xenófobas, pueden ser algunos de los efectos más preocupantes de una incorrecta gestión legislativa y social en la empresa culturalmente diversa. Por ello, uno de los mayores retos que afectan a las organizaciones multiculturales² radica en adaptar sus políticas y prácticas de gestión a dicha diversidad, gestión en la que están implicados tanto los inmigrantes como la propia ciudadanía autóctona³.

El contacto de culturas diversas implica fenómenos comunicativos, sociales y personales complejos. Y es que la interacción entre diversos valores, normas, pautas de comportamiento y maneras de concebir la vida y el mundo, puede generar riqueza y conocimiento, pero inicialmente provoca ansiedad e incertidumbre⁴.

La correcta gestión de una empresa intercultural es vital tanto para la sociedad como para la propia empresa, ya que la empresa culturalmente diversa que logre profesionales formados e integrados en la organización logrará mayor productividad y un mayor desarrollo del capital humano de la misma⁵.

Planteamiento del presente documento

Superar estas barreras es clave. Pero, para ello, ¿qué hay que hacer?, ¿qué hemos de conocer?, ¿cómo hemos de actuar? Ante situaciones nuevas la intuición es útil pero no siempre es suficiente. Un mayor y más riguroso conocimiento acerca de la cultura, las relaciones entre culturas y sus consecuencias nos aportará mayor seguridad a la hora de formular metas, plantear estrategias y tomar decisiones que ayuden a superar las barreras culturales y lograr que en las empresas se llegue a disponer de un Capital Humano Multicultural.

El planteamiento del presente trabajo es aportar un marco conceptual que pueda servir de base, aportando validez de contenido, a la formulación de estrategias y elaboración de recursos para gestionar RRHH multiculturales. De este modo se ha elaborado un esquema inicial aprobado por

² En el presente documento, multiculturalidad designará la descripción de una realidad culturalmente diversa.

³ Como aclara Muñoz Sedano (1997): “Es tarea de todos aprender a convivir y colaborar dentro de una sociedad multicultural”.

⁴ Teoría de la Gestión de la Ansiedad por la Incertidumbre (Gudykunst, 1988).

⁵ Capital fundamental para responder a los nuevos retos y necesidades de la sociedad del cambio, la tecnología y el conocimiento. La sociedad informacional (Castells, 1996).

la Dirección del Proyecto Capital Humano en Organizaciones Multiculturales. El documento surgido del esquema se ha redactado pensando en su finalidad instrumental y en la posible audiencia del mismo. Para ello se han formulado unas posibles cuestiones que un empresario, un representante legal de los trabajadores o un especialista de RRHH podría plantearse ante el hecho multicultural. Partiendo de esta estructura general, el informe se articula en las partes que veremos a continuación. La primera estaría referida al papel de la cultura en la organización multicultural en la que se intenta clarificar conceptos.

Esta conceptualización se ha considerado necesaria pues es importante establecer unas bases de significado común sobre las que establecer las metas, las intervenciones y las evaluaciones de las mismas. Si al hablar de cultura cada uno de nosotros sobreentendemos cosas distintas, es muy difícil que a la hora de intervenir logremos acuerdos. Dado que este punto tiene la modesta intención antes presentada, el lector disculpará las limitaciones que pueda tener a los ojos de los expertos en cultura y sociedad.

El segundo apartado, denominado “Cómo podemos caracterizar a una cultura para poder desarrollar estrategias de relación”, presenta algunos de los modelos de variabilidad cultural más utilizados por los interculturalistas en sus programas de formación y gestión. La presentación del modelo de Hofstede (1980, 1999) y del modelo de Hall (1983) en el presente documento se ha hecho lo antes posible, dado los continuos referentes que el estudio de los procesos y resultados de las relaciones interculturales hacen de los mismos. Por otro lado, se ha considerado más didáctico presentar lo antes posible el referente que se utilizará para analizar las relaciones entre diversas culturas, de manera que los conceptos presentados a continuación pudieran resultar más concretos para el lector profano.

Una vez establecidos los conceptos básicos de cultura y variabilidad cultural, se prosigue planteando “Otras cuestiones” que las personas, tanto profesionales, estudiosos o simples ciudadanos podemos formularnos ante la cultura y su diversidad. Son cuestiones relativas a cómo determina a sus miembros una determinada cultura, la homogeneización cultural y la cuestión sobre si hay culturas mejores que otras.

El siguiente apartado indaga sobre las relaciones entre grupos y personas culturalmente diversos. A tal efecto se indagan los procesos psicosociales que limitan o favorecen dichas relaciones. Finalmente, se conceptualiza el término de integración y se presentan una serie de indicadores que pueden emplearse para el desarrollo de acciones de índole social, educativa y laboral.

Antes de iniciar la lectura de este documento, cabe recordar que en él no se ha pretendido dar respuesta a todas las cuestiones, pues muchas de ellas serán abordadas en otros documentos del presente proyecto. Pero sí se pretende aportar la base que sirva para indagar sobre la organización

multicultural en nuestro país y sirva al desarrollo de políticas, estrategias y recursos para la gestión y la formación.

Así mismo cabe expresar nuestro agradecimiento al Dr. *George Simons*, que ha iluminado la presente exploración teórica a través de las Relaciones Interculturales. También cabe agradecer la colaboración en este trabajo de *Joaquim Ventura* y *Sonia Giménez*, de Creu Roja Catalunya, de *Rafa Folk*, *Daniel Pagés*, *José Camargo* y de *Sonia Casado* de Les Heures. Y, sobre todo, a los miembros del grupo de contraste del proyecto que han revisado y mejorado este informe inicial en aras de su rigurosidad y funcionalidad.

Primera parte:

Algunas cuestiones sobre el concepto de cultura y la influencia que ejerce sobre las personas

Preguntas y respuestas sobre el papel de la cultura en la organización multicultural	15
¿Qué es cultura?	15
¿Es lo mismo cultura que grupo étnico?	15
¿Todo el mundo piensa en las mismas cosas cuando se habla de cultura?	16
¿Hay diversos tipos de cultura?	17
¿En qué medida nos afecta pertenecer a una u otra cultura?	18
¿En qué afecta la cultura a nuestra manera de ser?	18
¿En qué medida afecta la cultura en nuestra manera de relacionarnos?	19
¿Hay relación entre los valores y la cultura?	19
¿El pertenecer a una cultura homogeneiza a todos sus miembros?	20
¿Hay unas culturas mejores que otras?	20
¿Cómo podemos abordar la intervención acerca de la diversidad cultural?	21

- **¿Qué es cultura?**

Podemos definir la cultura como unos conjuntos de prácticas, conocimientos, símbolos y creaciones que elabora un grupo social con el objeto adaptarse a su entorno.

Podemos concluir que la cultura es “un universo de información que configura el conjunto de patrones de vida en una sociedad determinada”, y que se ha llegado a estar de acuerdo en la necesidad de relacionar a la cultura con el entorno social en el que se da. (Gudykunst y Ting-Toomey, 1988).

- **¿Es lo mismo cultura que grupo étnico?**

No, pese a que en ocasiones se usen indistintamente, tienen significados e implicaciones diferentes.

La **etnia** o el **grupo étnico** puede definirse como un “*grupo social que comparte una historia y cultura común, cuyos miembros pueden ser identificados porque pueden compartir características físicas⁶ y valores similares, y que a través del proceso de interactuar entre ellos y establecer los límites con otros grupos, se identifican como miembros de ese grupo⁷*”.

La **nacionalidad** es un concepto político en el que un grupo social, en un territorio dado, cuenta con una estructura legislativa, ejecutiva y judicial propia. Evidentemente, una nación puede estar constituida como federación de naciones o estados, o puede comprender diversas etnias.

El **grupo cultural** es un grupo social que, según la teoría de los componentes de cultura de Schein (1988), comparte tres tipos de componentes tal y como se muestra en la figura siguiente:

⁶ Miguel Pajares, uno de nuestros expertos, ha planteado ante esta definición la siguiente reflexión: “Si decimos que las personas de un determinado grupo étnico pueden compartir características físicas es porque éste puede ser un aspecto que socialmente se acepta como definitorio del grupo étnico. Pero a ello hemos de añadir que la vinculación determinante entre rasgos culturales y rasgos físicos no es sino una expresión del viejo racismo biológico. En realidad, una acepción del término etnia que nos permita distanciarnos del racismo, sólo puede estar basada en la historia y los aspectos culturales comunes. Mientras se siga vinculando este concepto a los rasgos físicos, lo único que habremos logrado será denominar como etnia lo que antes se entendía como raza.

⁷ Smith, 1991.

Artefactos y creaciones Tecnología Arte Esquemas de conducta visibles y audibles	Visibles pero con frecuencia no descifrables
Valores Confrontables con el entorno físico Confrontables sólo por consenso social	Mayor grado de conciencia
Presunciones básicas En relación al entorno Naturaleza de la realidad, tiempo y espacio Naturaleza del género humano Naturaleza de la actividad humana Naturaleza de las relaciones humanas	Dadas por sentadas Invisibles Inconscientes

Componentes de cultura y su interacción. Adaptación de Schein, 1980

● **¿Todo el mundo piensa en las mismas cosas cuando se habla de cultura?**

No. Hay personas que restringen el concepto de cultura a unos componentes muy limitados, mientras que otras personas entienden la cultura como algo mucho más amplio. Esto puede crear conflictos a la hora de determinar qué está afectado por la cultura o no.

A la hora de referirnos a la cultura como un concepto sobre el que operar y diseñar intervenciones, podemos hacerlo desde una perspectiva de cultura en un sentido restrictivo o en un sentido más amplio⁸.

Concepto restringido de cultura

La definición restringida del concepto de cultura está referida a variables como la nacionalidad y la etnicidad, pudiendo incluir así mismo el lenguaje y la religión.

Concepto amplio de cultura

Una definición amplia de cultura, entendida como “sistema social”, incluye, además de las variables consideradas en la concepción restringida, las: a) variables demográfi-

⁸ Esta categorización de cultura según la amplitud o restricción de su significado se debe a Pedersen (1994).

cas como edad, género y lugar de residencia; b) variables de estatus como la clase social y los niveles económicos y educativos; y c) variables de afiliación que pueden ser tanto adscripciones formales como afiliaciones informales⁹.

● ¿Hay diversos tipos de cultura?

Dada la complejidad del concepto, se ha clasificado la cultura de diversas maneras para operar con él.

Presentamos como ejemplo la clasificación de Aguirre (1997), en la que distingue entre:

a. Macro culturas

Como macro culturas, las civilizaciones pueden ser consideradas de dos maneras: como etapa última de la cultura evolucionada, y como continente extenso (Mundo occidental, Asia, Mundo islámico, etc.) que engloba muchas culturas con parentesco común. Las macro culturas o civilizaciones, a la vez que permiten unir pueblos con culturas afines, se constituyen en “bloques culturales” que sirven de soporte a “bloques económico-políticos”.

b. Culturas

Como culturas, Aguirre distingue entre culturas fronterizas y culturas concéntricas.

b.1. Culturas fronterizas

A partir del contacto entre culturas (aculturación) se ha puesto de manifiesto la asimetría y diferencia de una cultura respecto a otra. A estas situacio-

⁹ Debe ilustrarse aquí que desde el momento en que se parta de un concepto de cultura amplio, que incluya tanto las variables de tipo etnográficas (etnia, lenguaje y religión) como las de tipo social (demográficas, de estatus y afiliación), el constructo “multicultural” se transforma en genérico de toda relación interpersonal (Pedersen, 1997). Ello ocasiona, según este autor, que la “definición restringida de cultura implique una limitación del concepto “multiculturalismo”, de manera que fuera más apropiado denominar “multiétnicas” o “multinacionales” a aquellas relaciones que tienen lugar considerando la religión, la historia y los ancestros. Sin desmerecer la etnicidad ni la nacionalidad como importantes para la identidad individual y social de una persona, este autor recoge cómo el “contexto cultural –ampliamente definido– va más allá de los límites nacionales o étnicos. Personas de la misma nación o del mismo grupo étnico pueden tener experiencias culturales muy diferentes; no todos los negros tienen las mismas vivencias, ni todos los hispanos, ni todas las mujeres” (Pedersen, 1997, 5).

Este planteamiento de cultura en sentido amplio, además de seguidores como Banks (1989), también ha recibido sus críticas. Por ejemplo Triandis, Bontempo, Leung y Hui (1990), también han defendido la separación de los constructos culturales, de los constructos demográficos y de los constructos personales.

nes intersticiales pueden denominarse “culturas de frontera” y se dan por tanto en la periferia de las culturas.

b.2. Culturas concéntricas

La realidad de toda cultura grupal genera un sistema de realidades concéntricas. Desde todas las macroculturas o civilizaciones (judeo-cristiana, occidental, islámica, etc.) conformadas casi siempre desde creencias que sirven de marco de entendimiento cultural, pasando por culturas nacionales (inglesa, francesa, española) y regionales o locales se van formando unos anillos concéntricos que envuelven a la cultura grupal y en cierto modo la determinan.

C. Subcultura

Carentes de toda autonomía para constituir una cultura, las formas sub-culturales anidan en toda organización o todo grupo cultural.

● **¿En qué medida nos afecta pertenecer a una u otra cultura?**

La cultura afecta a la persona en muchos aspectos, tanto en lo referente como individuo como en su dimensión más social.

● **¿En qué afecta la cultura a nuestra manera de ser?**

Podemos decir que la influencia de la cultura puede manifestarse fundamentalmente en:

- El autoconcepto¹⁰
- La identidad¹¹
- La Imagen personal¹²
- Los valores

¹⁰ Rosemberg (1979) definió el autoconcepto como “la totalidad de los pensamientos y sentimientos que hacen referencia a sí mismo/a como objeto”.

¹¹ La identidad personal se deriva de un sentido de identificación y pertenencia a un grupo. La gente pertenece a varios grupos (género, profesional, generacional, étnico-racial, regional, etc.) y además posee varias identificaciones sociales. En definitiva, la

Al respecto de la identidad, si se considera la conceptualización aportada por Aguirre (1997) respecto a las culturas fronterizas y las culturas concéntricas, así como la de cultura en sentido amplio de Pedersen (1997), entre otros fácilmente puede inferirse la posibilidad de que una persona pueda disponer de varias identidades sociales y étnicas.¹³

● ¿En qué medida afecta la cultura en nuestra manera de relacionarnos?

Podemos decir que la influencia de la cultura puede manifestarse fundamentalmente en :

- Las Normas¹⁴
- Las Reglas sociales¹⁵
- Los Roles¹⁶

identidad social, tal y como se ha definido precedentemente, es “aquella parte de un autoconcepto individual que se refiere a su pertenencia a un grupo social, junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia” (Tajfel,1978).

¹² “La imagen es, en esencia, una proyección de uno mismo en una situación relacional determinada. Es un concepto ubicuo presente en todas las culturas” (Katriel,1986). La imagen es una identidad definida conjuntamente por los participantes en un encuentro interpersonal. El grado en que uno desea proyectar el “auténtico yo” y el grado en que uno elige mantener un “yo social” acorde a la situación varían en concordancia con la orientación cultural.

¹³ Según Casas y Pytluk (1994), la identificación con una cultura es independiente de la identificación con otra, por lo que una persona puede estar identificada con varias culturas en grados diferentes. Asimismo, estos autores sostienen que una persona puede adquirir patrones, conductas o normas de otra cultura y a la vez mantener las propias cuando se dan en ambientes diferentes o que no son incompatibles, por ejemplo desempeñar el rol de trabajadora en relación a los patrones de una nueva cultura y de madre con respecto a los patrones de la propia cultura.

¹⁴ “Las normas son principios prescriptivos que todos los miembros del grupo social que comparten una cultura deben suscribir” (Argyle, Furnham y Graham,1981). En este sentido, la violación de una norma por parte de algún miembro de la cultura acarrea irremisibles sanciones (Boldt, 1978).

¹⁵ Según Noesjirwan (1978), las reglas que se dan en la cultura son un conjunto de conductas previsibles y comprensibles para todos los miembros de la cultura y que regulan las interacciones en su seno. Dichas conductas son eminentemente funcionales y tienen por misión preservar el orden social. Las diferencias culturales que pueden existir en las reglas sociales se pueden referir a su nivel de comprensión, su grado de explicitación en cuanto a su conocimiento por parte de todos los miembros del grupo social, el rango o nivel de generalidad de la regla y el consenso en cuanto a su homogeneidad o nivel de variación de la regla (Cushman y Whiting,1972).

¹⁶ Un rol es “un conjunto de conductas y expectativas asociadas a una posición particular en el grupo” (Gudykunst y Ting Toomey, 1988). Como el mismo concepto refiere, el rol emerge en una relación interpersonal en la que un sujeto se comporta de una determinada manera y otro sujeto evalúa el grado de cumplimiento de las expectativas generadas sobre la conducta del primero y responde a su vez según sea dicha evaluación. El rol en una cultura viene determinado por las normas y las reglas sociales asociadas, que influirán tanto en las expectativas como en los comportamientos.

- **¿Hay relación entre los valores y la cultura?**

Sí. Los valores estarían insertos en lo que se ha caracterizado como componentes subjetivos de la cultura. Así, personas con sistemas de valores diferentes tendrán más predisposición a mantener conflictos o graves desacuerdos culturales ya que valoran y sienten los mismos hechos de manera diferente.

Las diferencias de valores en la cultura pueden resultar de diferentes afiliaciones nacionales, diferentes identidades étnicas o diferentes roles sociales.

- **¿El pertenecer a una cultura homogeneiza a todos sus miembros?**

No. A pesar de lo mucho que determina la cultura tanto en el ámbito individual como en el ámbito social, debe tenerse presente que somos y nos manifestamos de forma diversa pese a compartir una determinada cultura.

Ello puede justificarse por los siguientes motivos:

1º Existen **diferencias individuales** que nos hacen únicos. Y pese a la importante influencia del medio ambiente, en la que figuraría la cultura, la herencia también determina fundamentales rasgos de la persona.

2º La cultura y sus manifestaciones no son siempre **explícitas ni manifiestas**. Para ilustrar dicha realidad, French y Bell (1979) desarrollaron el “Modelo del Iceberg”¹⁷. En otras palabras, la cultura explícita o manifiesta se refiere a las conductas y artefactos visibles que han sido culturalmente aprendidos o desarrollados y que pueden ser objetivamente reconocidos o percibidos por toda persona de la propia cultura o ajena a ella. La cultura implícita o inferida se refiere al conjunto interiorizado de sentimientos, actitudes, opiniones y supuestos que los miembros de una cultura mantienen y que, pese a ser profundamente importantes para ellos, son difíciles de verificar.

¹⁷ Según este modelo, la cultura está configurada por dos elementos (uno manifiesto, explícito y consciente, y otro inferido, implícito e inconsciente). La cúspide del iceberg está constituida por hechos, tecnología, los objetos materiales y la comunicación oral y escrita. En la base invisible residen las emociones, las relaciones humanas y las reglas de conducta inconscientes y no explícitas.

Autores como Pedersen (1994,1997) y Brislin (1993) sostienen que para abordar un contexto multicultural es importante partir de lo más obvio y objetivo, desde los símbolos más verificables hacia la perspectiva más subjetiva que puedan mantener los miembros de la cultura.

- **¿Hay unas culturas mejores que otras?**

No. No podemos decir que hayan unas culturas mejores que otras. Quizás ciertas prácticas o creencias, a nosotros, desde nuestra cultura, nos resulten chocantes o negativas. Pero si recordamos cómo hemos definido la cultura, podremos decir que en la medida que ésta haya facilitado la supervivencia del grupo en su entorno, es funcional y positiva.

La valoración de una cultura desde otra comporta un riesgo de etnocentrismo del que se debe ser consciente. Para valorar a dicha cultura parece fundamental hacerlo considerando su entorno y realidad social. No tiene sentido juzgar a una cultura desde otro entorno y con otros componentes simbólicos, sociales, etc. Pero no cabe duda de que, en el contexto histórico de los inicios del s. XXI, la referencia de los derechos humanos y las minorías¹⁸ compromete a toda la humanidad¹⁹.

- **¿Cómo podemos abordar la intervención acerca de la diversidad cultural?**

Si hemos de desarrollar el análisis de situaciones en las que entren en juego diversas culturas y plantear metas y estrategias de intervención, podemos hacerlo desde dos perspectivas. Por un lado, centrándonos en

¹⁸ Kimlinka (1996). Aquí he de posicionarme en cuanto a un posible relativismo moral aceptado por algunos pero no por mí. Personalmente creo que ciertas prácticas culturales, cuya misión era una organización social determinada sobre la imposición de unos miembros del grupo sobre otros y que violan lo que se ha definido como derechos humanos, no son aceptables ni tolerables en este periodo actual de la humanidad.

¹⁹ A todo ello, Miguel Pajares añade: “No es posible valorar una cultura en su conjunto, ya que la cultura no es sino un conjunto de pautas culturales, valores, conceptos, conocimientos, etc., que a menudo no merecen la misma valoración. En una cultura pueden hallarse pautas culturales que podríamos valorar muy positivamente, junto con otras que nos merecerían una atención negativa. Y ello es así en todas las culturas, lo que impide que podamos decir que unas son mejores que otras”.

las especificidades de esa cultura, por ejemplo, la cultura magrebí, la cultura china, la cultura catalana... Ello nos conducirá a analizar, conocer y concretar las medidas específicamente en esa cultura. Por otro lado, podemos abordar esa situación desde un enfoque más general. Al respecto existen diversos modelos que permiten caracterizar a una cultura sin necesidad de concretarla singularmente. Dichos modelos se presentarán mas adelante.

En otras palabras podemos desarrollar políticas y estrategias específicas para trabajar con alemanes, con japoneses, etc., o desarrollar estrategias para trabajar en organizaciones culturalmente diversas como es nuestro propósito.

Podemos abordar las culturas desde dos enfoques (Bhawuk y Triandis, 1996). Por un lado, puede plantearse un **enfoque específico** de la cultura que se centra en el punto de vista del sujeto perteneciente a una cultura específica y es un punto de vista caracterizado por la subjetividad. Una segunda opción plantea un **enfoque general** y analiza los aspectos troncales de la cultura y aquellos apartados susceptibles de ser generalizados, pese a su diversidad, gracias a su objetividad.

Segunda parte:

Reconozcamos culturas para trabajar en multiculturalidad

¿Cómo podemos caracterizar de manera general a una cultura para poder desarrollar estrategias de relación? 25

**¿Qué características tienen las culturas individualistas?
¿Y las culturas colectivistas? 25**

¿Qué caracteriza, genéricamente, el individualismo y el colectivismo? 26

¿En qué se diferencian las culturas colectivistas e individualistas en la familia, educación y trabajo? 26

Rasgos de personalidad pertenecientes a culturas individualistas y a culturas colectivistas. 27

Autoconcepto de las personas según pertenezcan a culturas colectivistas o individualistas 27

Imagen personal según se pertenezca a una cultura colectivista o individualista 28

Normas sociales según se pertenezca a una cultura colectivista o individualista 28

¿Existen unas reglas sociales universales, comunes a todas las culturas? 29

¿Influye la cultura en los roles desempeñados por las personas? 30

¿Qué creencias comparten las personas pertenecientes a culturas colectivistas? 31

¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como colectivista o individualista? 31

¿Qué características tienen las culturas con alta distancia jerárquica? ¿Y las culturas con baja distancia jerárquica? 32

¿En qué se diferencian las culturas de baja y alta distancia jerárquica en la familia, educación y trabajo? 33

¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como de baja o alta distancia jerárquica? 34

¿Qué características tienen las culturas con evitación de la incertidumbre? ¿Y las culturas con tolerancia a la incertidumbre? 35

¿En qué se diferencian las culturas con tolerancia y evitación de la incertidumbre en la familia, educación y trabajo? 35

¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como con tolerancia o evitación de la incertidumbre? 36

¿Qué características tienen las culturas masculinas? ¿Y las culturas femeninas? 37

¿En qué se diferencian las culturas femeninas de las masculinas en la familia, educación y trabajo? 38

¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como femenino o masculino? 38

¿La noción del tiempo es diferente según las culturas? 39

¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como monocrómico o policrómico? 40

¿Hay relación entre el colectivismo-individualismo y la noción del tiempo? 40

- **¿Cómo podemos caracterizar a una cultura para poder desarrollar estrategias de relación?**

Partiendo del enfoque general, en el que se establecen rasgos troncales que permiten cierto grado de generalización, se han desarrollado las siguientes categorías culturales:

Culturas individualistas ↔ Culturas colectivistas

Culturas de alta distancia de poder ↔ Culturas de baja distancia de poder

Culturas con alto control de incertidumbre ↔ Culturas con bajo control de incertidumbre

Culturas masculinas ↔ Culturas femeninas

Esta categorización ha sido considerada como la más importante por parte de un gran número de estudiosos procedentes de disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología social y las ciencias políticas²⁰.

Tal y como valoran *Bhawuk y Triandis* (1996), individualismo y colectivismo proporcionan una útil conceptualización para explicar y predecir interacciones interculturales, pudiendo ser usados efectivamente en programas de orientación y de formación tanto cortos como largos.

²⁰ Hofstede (1980, 1984, 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, (1994,1997), etc.

- **¿Qué características tienen las culturas individualistas? ¿Y las culturas colectivistas?**

El eje sobre el que se articula esta categorización reposa en el concepto de grupo y su importancia para el miembro de la cultura.

Así, el énfasis sobre el individuo, sus necesidades y logros, propio de las culturas individualistas, se distingue del énfasis sobre las necesidades y logros del propio grupo de las culturas colectivistas.

Hofstede (1980) definió el individualismo como aquella independencia emocional de los individuos respecto a grupos, organizaciones, y/o otros colectivos. En comparación con las sociedades individualistas, los miembros de culturas colectivistas nacen en el seno de familias extensas o de grandes sistemas de linaje dentro de los cuales la persona se siente protegida a cambio de lealtad.

- **¿Qué caracteriza, genéricamente, el individualismo y el colectivismo?**

El individualismo y el colectivismo ostentan cuatro atributos que determinan su definición (Triandis, 1995) y que se esquematizan en la siguiente figura:

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

Características de las culturas colectivistas e individualistas según Triandis, 1995

● **¿En qué se diferencian las culturas colectivistas e individualistas en la familia, educación y trabajo?**

Colectivista	Individualista
Las personas nacen en familias extendidas u otros grupos internos que las protegen a cambio de su lealtad.	Todo el mundo se hace adulto para ocuparse solamente de sí mismo y de su familia inmediata (nuclear).
La identidad está en función del tejido social al que uno pertenece.	La identidad se basa en el individuo.
Hay que mantener siempre la armonía y evitar las confrontaciones directas.	Decir lo que se piensa es característico de las personas honradas.
La infracción lleva a «perder la cara» y a sentir vergüenza por uno mismo y por el grupo.	La infracción lleva al sentimiento de culpa y a la pérdida del amor propio.
La finalidad de la educación es aprender cómo hacer.	La finalidad de la educación es aprender cómo aprender.
Los títulos dan acceso a grupos de categoría más alta.	Los títulos aumentan el valor económico y/o el amor propio.
La relación empresario-empleado se percibe en términos morales, como si se tratara de vínculos familiares.	La relación empresario-empleado 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.
La relación prevalece sobre el asunto a tratar.	El asunto a tratar prevalece sobre la relación.

Norma general, familia y lugar de trabajo. Diferencias clave entre sociedades colectivistas e individualistas. Hofstede, 1999

● **Rasgos de personalidad pertenecientes a culturas individualistas y a culturas colectivistas**

Triandis y sus asociados (1985) relacionaron con estas categorías culturales dos tipos de personalidad²¹.

Colectivistas	Individualistas
Subordinación de los objetivos individuales a los objetivos grupales.	Subordinación de los objetivos grupales a los objetivos individuales.

²¹ A la cultura individualista le correspondería la personalidad ideocéntrica y a la cultura colectivista le correspondería la personalidad allocéntrica. Efectivamente, el ideocentrismo en el nivel psicológico corresponde con el nivel cultural individualista. Mientras que el allocentrismo en el nivel psicológico correspondería al nivel cultural colectivista.

Colectivistas	Individualistas
Consideración del grupo como una extensión de uno mismo.	No consideración del grupo como una extensión de uno mismo.
Un fuerte sentido de la identidad grupal.	Un fuerte sentido de la identidad individual.
Necesidad de soporte social.	Se sienten perfectamente en soledad.

● **Autoconcepto de las personas según pertenezcan a culturas colectivistas e individualistas**

Hsu (1985), Gudykunts y Ting-Tommey (1988) y otros, relacionaron los atributos del autoconcepto y los analizaron bajo el prisma de la cultura.

Colectivistas	Individualistas
Siempre atendiendo a su papel respecto a la comunidad.	El yo tiene una entidad propia e independiente de la del resto del grupo al que el individuo pertenece.
Incluso su autoestima está relacionada 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.	La auto-realización es vista como una meta fundamental.

● **Imagen personal según se pertenezca a una cultura colectivista o individualista**

Ting- Toomey (1988) ha desarrollado una teoría sobre la cultura y la imagen personal.

Colectivistas	Individualistas
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.
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.

- **Normas sociales según se pertenezca a una cultura colectivista o individualista**

Norma de justicia

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

Colectivista	Individualista
Norma de justicia en un sentido de igualdad. ²²	Norma de justicia como equidad.

En relación a la justicia, el valor de la honradez tiene implicaciones diversas según las culturas²³.

La norma de reciprocidad

La norma de reciprocidad implica dos premisas: por un lado, las personas ayudan a aquéllos que previamente les han ayudado y, por otro lado, las personas no suelen injuriar a aquéllos que les han ayudado. También se han hallado diferencias culturales respecto a esta norma de la reciprocidad. Ting-Toomey (1986).

Colectivista	Individualista
La reciprocidad es una responsabilidad voluntaria.	Reciprocidad como una norma.

²² Para ilustrar esta afirmación pueden consultarse las investigaciones efectuadas por Mahler, Greenberg y Hayashi (1981), que compararon la norma de justicia en Japón y Estados Unidos. Leung y Bond (1984) compararon la norma de justicia en China y en Estados Unidos. Mann, Raford y Kanagawa (1985) lo hicieron con Australia y con Japón.

²³ En las culturas individualistas, la honradez es considerada desde una perspectiva eminentemente individual, a corto plazo y en relación a su contribución individual. Contrariamente, en las culturas colectivistas la honradez es interpretada a más largo plazo y teniendo en cuenta, fundamentalmente, el punto de vista del grupo (Gudykunst y Ting-Toomey, 1988).

Reglas sociales

Existen diversas diferencias entre las normas y las reglas. Mientras que las primeras son incuestionables, las segundas tienen una prescripción más relativa²⁴.

- **¿Existen unas reglas sociales universales, comunes a todas las culturas?**

Se ha llegado a un relativo consenso en cuanto a la existencia de ciertas reglas sociales comunes en las diversas culturas. Argyle y Henderson (1985) sintetizaron seis reglas que, en mayor o menor medida, están presentes en todas las culturas y que referimos a continuación:

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

Reglas universales según Argyle y Henderson (1985). Elaboración propia

- **¿Influye la cultura en los roles desempeñados por las personas?**

Sí. Se ha visto que la cultura también influye en las expectativas sobre las conductas inherentes a todo rol. Ello puede determinar en gran manera el proceso y resultado de la relación interpersonal.

En el estudio efectuado por Triandis (1967) sobre las expectativas de los trabajadores griegos con respecto a los empresarios norteamericanos, se verificó que los griegos

²⁴ Como decía McLaughlin (1984), “las reglas sociales, igual que son seguidas pueden ser rotas. No tienen un carácter de verdad incuestionable, son negociables y pese a que son condicionales, siempre son más generales que las circunstancias que cubren dichas reglas”. Igualmente, así como las normas culturales son transmitidas desde la infancia mediante la socialización, las reglas sociales que determina la cultura pueden llegar a negociarse según variables personales o situacionales (Olsen, 1978).

percibían las empresas norteamericanas como inhumanas, legalistas, rígidas, frías e interesadas únicamente en la eficacia, aún cuando las organizaciones griegas se caracterizan por ser altamente burocráticas. Pero en Grecia las decisiones a menudo son adoptadas sobre la base de las relaciones personales, siguiendo estrictamente las normas y reglas sociales.

Es por ello que a los griegos, según dicho estudio, les costara tanto distinguir entre la conducta profesional y la conducta personal que tan claramente están definidas en Norteamérica.

● ¿Qué creencias comparten las personas pertenecientes a culturas colectivistas?

Según Hui y Triandis (1986), el colectivismo contiene una amplia variedad de creencias y comportamientos que podrían clasificarse dentro de estas siete categorías:

- (a) El sentimiento de compromiso respecto a las implicaciones de las propias decisiones sobre el grupo.
- (b) El compartir recursos materiales.
- (c) El compartir recursos intangibles como tiempo, afecto, humor, dedicación, etc.
- (d) La buena voluntad para aceptar la opinión de los demás.
- (e) El compromiso para mantener una imagen que logre la aprobación del grupo.
- (f) La creencia de que los logros de uno mismo ,tanto positivos como negativos, se corresponden con los de los demás.
- (g) El sentimiento de implicación en la vida de los demás.

● ¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como colectivista o individualista?

La macro investigación desarrollada por Hofstede²⁵ permitió la siguiente clasificación de culturas tomando como criterio su individualismo.

²⁵ El estudio empírico analizó corporaciones multinacionales extendidas a lo largo de 53 países. Fue llevado a cabo entre 1968 y 1980 y consistió en la realización de 116.000 encuestas a partir de las cuales, mediante el análisis factorial, fueron identificándose los diversos clusters que ha identificado Hofstede. Además, se utilizaron fuentes complementarias como entrevistas, análisis de documentos, etc.

Clasificación	País o Región	Puntuación	Clasificación	País o Región	Puntuación
1	Estados Unidos	91	26/27	Países árabes	38
2	Australia	90	28	Turquía	37
3	Gran Bretaña	89	29	Uruguay	36
4/5	Canadá	80	30	Grecia	35
4/5	Países Bajos	80	31	Filipinas	32
6	Nueva Zelanda	79	32	México	30
7	Italia	76	33/35	África oriental	27
8	Bélgica	75	33/35	Yugoslavia	27
9	Dinamarca	74	33/35	Portugal	27
10/11	Suecia	71	36	Malasia	26
10/11	Francia	71	37	Hong Kong	25
12	Irlanda (Rep. de)	70	38	Chile	23
13	Noruega	69	39/41	África occidental	20
14	Suiza	68	39/41	Tailandia	20
15	Rep. Fed. Alemania	67	42	El Salvador	19
16	Sudáfrica	65	43	Corea del Sur	18
17	Finlandia	63	44	Taiwan	17
18	Austria	55	45	Perú	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	España	51	47/48	Pakistán	14
21	India	48	47/48	Indonesia	14
22/23	Japón	46	49	Colombia	13
22/23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Irán	41	51	Panamá	11
25	Jamaica	39	52	Ecuador	8
26/27	Brasil	38	53	Guatemala	6

Índice de individualismo (II) para cincuenta países y tres regiones. Hofstede 1999

● **¿Qué características tienen las culturas con alta distancia jerárquica? ¿Y las culturas con baja distancia jerárquica?**

Las personas de culturas con alta distancia²⁶ jerárquica aceptan el poder como una parte básica de la sociedad. Los miembros superiores se consideran diferentes de sus subordinados y viceversa. En cambio las personas de culturas con baja distancia jerárquica

²⁶ La distancia de poder se define como “la distancia desde la cual el miembro de menor poder de una organización, o institución, acepta como justo o injusto el poder establecido” (Hofstede y Bond, 1984).

creen que el poder sólo debería ser utilizado cuando es legítimo, desdenando el poder por la fuerza y prefiriendo el poder experto o el poder legítimo.

● **¿En qué se diferencian las culturas de baja y alta distancia jerárquica en la familia, educación y trabajo?**

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.
Los padres tratan a sus hijos como iguales.	Los padres enseñan a sus hijos a obedecer.
Los hijos tratan a sus padres como iguales.	Los hijos tratan a sus padres con respeto.
Las personas con mayor nivel educativo tienen valores menos autoritarios que las personas con menor nivel educativo.	Las personas con mayor nivel educativo y las personas con menor nivel educativo muestran unos valores casi iguales de autoritarios.
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 establecida por conveniencia.	La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad existencial entre individuos de mayor y menor nivel.
Los subordinados esperan ser consultados.	Los subordinados esperan que se les diga qué hacer.
El jefe ideal es un demócrata con ingenio.	El jefe ideal es un autócrata benévolo o un buen padre.
Los privilegios y símbolos de posición están mal vistos.	Los privilegios y símbolos de posición para los directivos 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.	Las teorías autóctonas sobre dirección de empresas se centran en el papel de los directivos.

***Diferencias clave entre sociedades de baja y alta distancia jerárquica.
HI: Norma general. Familia y centro de trabajo. Hofstede, 1999***

- ¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como de baja o alta distancia jerárquica?

La macro investigación desarrollada por Hofstede permitió la siguiente clasificación de culturas.

Clasificación por puntuaciones	País o Región	Índice ID]	Clasificación por puntuaciones	País o Región	Índice ID]
1	Malasia	104	27/28	Corea del Sur	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Irán	58
2/3	Panamá	95	29/30	Taiwan	58
4	Filipinas	94	31	España	57
5/6	México	81	32	Pakistán	55
5/6	Venezuela	81	33	Japón	54
7	Países árabes	80	34	Italia	50
8/9	Ecuador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonesia	78	35/36	Sudáfrica	49
10/11	India	77	37	Jamaica	45
10/11	África occidental	77	38	Estados Unidos	40
12	Yugoslavia	76	39	Canadá	39
13	Singapur	74	40	Países Bajos	38
14	Brasil	69	41	Australia	36
15/16	Francia	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Alemania	35
17	Colombia	67	42/44	Gran Bretaña	35
18/19	El Salvador	66	45	Suiza	34
18/19	Turquía	66	46	Finlandia	33
20	Bélgica	65	47/48	Noruega	31
21/23	África oriental	64	47/48	Suecia	31
21/23	Perú	64	49	Irlanda (Rep.)	28
21/23	Tailandia	64	50	Nueva Zelanda	22
24/25	Chile	63	51	Dinamarca	18
24/25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguay	61	53	Austria	11
27/28	Greda	60			

Índices de distancia jerárquica (IDJ) en cincuenta países y tres regiones. Hofstede, 1999

● **Qué características tienen las culturas con evitación de la incertidumbre? ¿Y las culturas con tolerancia a la incertidumbre?**

En culturas con tolerancia a la incertidumbre, las personas soportan bien las situaciones de incertidumbre y ambigüedad. Contrariamente, las personas pertenecientes a las culturas de evitación de la incertidumbre ante situaciones así, proyectan altos niveles de ansiedad y energía.

Las culturas de evitación de la incertidumbre tienen una gran necesidad de reglas y verdades absolutas y baja tolerancia a pueblos y personas con ideas contrarias a las de la propia cultura. En culturas con tolerancia a la incertidumbre, la conducta agresiva hacia uno mismo y hacia los demás es considerada como aceptable, pese a que pueda preferirse contener dicha agresividad para evitar el conflicto y la competición. Las personas con evitación de la incertidumbre muestran menos sus sentimientos y resisten mejor el cambio que los de tolerancia y sufren niveles de estrés más bajos que éstos.

● **¿En qué se diferencian las culturas con tolerancia y evitación de la incertidumbre en la familia, educación y trabajo?**

Tolerancia a la incertidumbre	Evitación de 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.
La agresión y las emociones pueden airearse en el momento y el lugar apropiados.	La agresión y las emociones no deben mostrarse.
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 sobre lo que es sucio y tabú.	Norma estricta para los niños sobre lo que es sucio y tabú.
Lo diferente es curioso.	Lo diferente es peligroso.

Tolerancia a la incertidumbre	Evitación de la incertidumbre
No debe haber más normas de las estrictamente necesarias.	Hay una necesidad emocional de normas, aunque sean ineficaces
El tiempo es un marco para orientarse.	El tiempo es oro
A veces es bueno no hacer nada; se trabaja mucho solamente cuando es indispensable.	Necesidad emocional de estar ocupado y afán interior de trabajar mucho
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.
Motivación por el logro y la estima o pertenencia.	Motivación por la seguridad y la estima o pertenencia.

Diferencias clave entre sociedades con control de la incertidumbre escaso y fuerte. Norma general, familia y lugar de trabajo. Hofstede, 1999

En el contexto de la empresa, las personas con alta evitación de 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 baja evitación de la incertidumbre. Hofstede (1979)

- **¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como con tolerancia o evitación de la incertidumbre?**

La investigación citada de Hofstede permitió la siguiente clasificación de culturas.

Clasificación	País o región	Índice ICI	Clasificación	País o región	Índice ICI
1	Grecia	112	8	Yugoslavia	88
2	Portugal	104	9	Perú	87
3	Guatemala	101	10/15	Francia	86
4	Uruguay	100	10/15	Chile	86
5/6	Bélgica	94	10/15	España	86
5/6	El Salvador	94	10/15	Costa Rica	86
7	Japón	92	10/15	Panamá	86

Clasificación	País o región	Índice ICI	Clasificación	País o región	Índice ICI
10/15	Argentina	86	35	Países Bajos	53
16/17	Turquía	85	36	África oriental	52
16/17	Corea del Sur	85	37	Australia	51
18	México	82	38	Noruega	50
19	Israel	81	39/40	Sudáfrica	49
20	Colombia	80	39/40	Nueva Zelanda	49
21/22	Venezuela	76	41/42	Indonesia	48
21/22	Brasil	76	41/42	Canadá	48
23	Italia	75	43	Estados Unidos	46
24/25	Pakistán	70	44	Filipinas	44
24/25	Austria	70	45	India	40
26	Taiwan	69	46	Malasia	36
27	Países árabes	68	47/48	Gran Bretaña	35
28	Ecuador	67	47/48	Irlanda (Rep. de)	35
29	Alemania	65	49/50	Hong Kong	29
30	Tailandia	64	49/50	Suecia	29
31/32	Irán	59	51	Dinamarca	23
31/32	Finlandia	59	52	Jamaica	13
33	Suiza	58	53	Singapur	8
34	África occidental	54			

*Índices de control de la incertidumbre (ICI) en cincuenta países y tres regiones.
Hofstede, 1999*

- **¿Qué características tienen las culturas masculinas?
¿Y las culturas femeninas?**

Según el énfasis sobre las cosas materiales, el poder, la asertividad y los logros, o el énfasis sobre las personas, la calidad de vida y la crianza, se distingue la naturaleza masculina o femenina de una cultura (Hofstede, 1980).

Efectivamente, los sistemas culturales de alta masculinidad enfatizan la diferenciación de los roles sexuales, el resultado, la ambición y la independencia. Contrariamente, los sistemas culturales con baja masculinidad valoran menos la diferenciación de los roles sexuales y más la calidad de vida, la servicialidad y la interdependencia.

● **¿En qué se diferencian las culturas femeninas de las masculinas en la familia, educación y trabajo?**

Culturas femeninas	Culturas masculinas
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
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
Ideal: sociedad del bienestar	Ideal: sociedad del rendimiento

*Diferencias clave entre sociedades femeninas y masculinas.
I. Norma general, familia y lugar de trabajo. Hofstede 1999*

● **¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como femenino o masculino?**

La macroinvestigación desarrollada por Hofstede permitió la siguiente clasificación de culturas.

Clasificación	País o región	Puntuación MAS	Clasificación	País o región	Puntuación MAS
1	Japón	95	7/8	Jamaica	68
2	Austria	79	9/10	Gran Bretaña	66
2	Venezuela	73	9/10	Rep. Fed. Alemania	66
4/5	Italia	70	11/12	Filipinas	64
4/5	Suiza	70	11/12	Colombia	64
5	México	69	13/14	Sudáfrica	63
7/8	Irlanda (Rep. de)	68	13/14	Ecuador	63

Clasificación	País o región	Puntuación MAS	Clasificación	País o región	Puntuación MAS
15	Estados Unidos	62	35/36	Irán	43
16	Australia	61	35/36	Francia	43
17	Nueva Zelanda	58	37/38	España	42
18/19	Grecia	57	37/38	Perú	42
18/19	Hong Kong	57	39	África Oriental	41
20/21	Argentina	56	40	El Salvador	40
20/21	India	56	41	Corea del Sur	39
22	Bélgica	54	42	Uruguay	38
23	Países árabes	53	43	Guatemala	37
24	Canadá	52	44	Tailandia	34
25/26	Malasia	50	45	Portugal	31
25/26	Pakistán	50	46	Chile	28
27	Brasil	49	47	Finlandia	26
28	Singapur	48	48/49	Yugoslavia	21
29	Israel	47	48/49	Costa Rica	21
30/31	Indonesia	46	50	Dinamarca	16
30/31	África occidental	46	51	Países Bajos	14
32/33	Turquía	45	52	Noruega	8
32/33	Taiwan	45	53	Suecia	5
34	Panamá	44			

Índice de masculinidad (MAS) para cincuenta países y tres regiones. Hofstede 1999

En las empresas, las personas de culturas “masculinas” tenían una más fuerte motivación de logro, consideraban el trabajo como una parte central en sus vidas, tenían mayor estrés profesional, valoraban de modo diferente al hombre y a la mujer en la misma posición, y valoran como fuente de satisfacción la promoción y el reconocimiento. En cambio, en las culturas de baja masculinidad puede darse casos como “... en Irán, donde los hombres están educados para mostrar sus sentimientos. Son sensitivos y tienen una gran intuición, a menudo están ociosos, con las manos cruzadas, mientras que las mujeres se ocupan de todo lo práctico. Ellas exhiben muchos de los caracteres que asociamos a los hombres en los Estados Unidos” (Hall, 1959).

● **¿La noción del tiempo es diferente según las culturas?**

Sí. Se ha caracterizado culturalmente el tiempo en dos categorías que implicarían una actitud diferente ante él²⁷. Generalmente se habla de tiempo policrómico (hacer muchas cosas a la vez) y tiempo monocrómico (hacer una cosa después de finalizar la anterior)

¹ Hall (1983) que distinguió entre tiempo policrónico (P-time) y tiempo monocrómico (M-time).

Las personas que siguen un patrón P-Tiempo suelen mantener una actitud flexible ante el tiempo y saben integrar y desarrollar actividades que satisfagan tanto las necesidades funcionales como las necesidades sociales. Las personas que siguen el patrón M-Tiempo suelen enlazar el desempeño de una tarea una vez finalizada la previa, desempeñando usualmente una 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, mientras que las personas que siguen el M-Tiempo tiende a enfatizar la privacidad, la planificación, el horario y las citas.

- **¿Cómo podemos identificar a un determinado colectivo cultural como monocrómico o policrómico?**

Culturas monocrómicas	Culturas policrómicas
Norte de Europa	Culturas latinas
Norteamérica	Oriente medio
Alemania	Japón
	Francia

- **¿Hay relación entre el colectivismo-individualismo y la noción del tiempo?**

Sí, en líneas generales puede establecerse una relación entre concepción del tiempo monocrómico y cultura individualista. Y concepción del tiempo policrómico y cultura colectivista.

Gudykunst y Ting Tommey (1988) han hallado que miembros de culturas individualistas como Dinamarca, Finlandia, Alemania y Noruega tienden a seguir un patrón M-Tiempo, en tanto que miembros de culturas colectivistas como Grecia, Irán, Turquía, Filipinas o Tailandia tienden a seguir un patrón P-tiempo. Mientras que los miembros de culturas individualistas tienden a ver el tiempo como algo que debe ser poseído,

matado y gastado, para las culturas colectivistas la percepción del tiempo suele estar mucho más contextualizada y orientada a las relaciones. Como suele decirse: “para los individualistas el tiempo se escapa, para los colectivistas el tiempo tiene que venir”.

Tercera parte:

¿Qué sucede cuando tiene lugar una relación intercultural?

Relaciones entre culturas: nosotros y ellos	45
¿Qué hemos de conocer de los procesos que se generan cuando tienen lugar relaciones interculturales en la empresa?.....	45
¿Qué acontece cuando se entra en relación con personas de cultura diferente a la nuestra?	45
¿Por qué a menudo sentimos desconfianza cuando entablamos relación con personas o grupos de otras culturas?	46
¿Es comprensible que algunas personas se sientan amenazadas ante la inmigración y respondan negativamente ante el fenómeno?	47
¿Cuál podría ser el origen de las conductas racistas y/o xenófobas?	47
¿Qué hemos de saber de esta situación de ansiedad para poder superarla?	48
¿El tiempo ayuda a superar esta situación de desconfianza?	49
¿Por qué hay gente que no tiene este tipo de desconfianza e incluso siente atracción a contactar con otras culturas, y otras personas son tan reacias a ello?	50
¿Se ha identificado un perfil personal proclive a las relaciones interculturales?	50
¿Hemos de juzgar según nuestro punto de vista las actitudes de aceptación o de rechazo que mantienen los demás?	51

¿Por qué parece que tengamos más afinidad o simpatías con unas culturas que con otras?	52
¿Se relacionan mejor personas pertenecientes a culturas semejantes?	53
¿Vemos las mismas posibilidades de relación con cualquier cultura que no sea la propia?	53
¿Podemos destacar unos factores que nos ayuden a predecir las actitudes hacia la aculturación por parte de los diversos grupos culturales?	54
¿Todos los grupos culturales favorecen en igual medida que sus miembros establezcan relaciones interculturales?	56
¿El fomentar el contacto entre culturas ayuda a la integración?	55
¿Qué puede influir en la motivación de las personas hacia las relaciones interculturales?	56
¿Qué posibles resultados pueden generarse de las relaciones interculturales entre dos grupos culturales diferentes?	57
¿Los inmigrantes tienen que adoptar nuestra cultura? ¿Tienen que abandonar la suya?	58
¿Cómo podremos considerar que el inmigrante está integrado en nuestra cultura?	59
¿Qué responsabilidad tiene la sociedad de acogida respecto a la integración de los inmigrantes?	60

- **Relaciones entre culturas: nosotros y ellos**
- **¿Qué hemos de conocer de los procesos que se generan cuando tienen lugar relaciones interculturales en la empresa?**

Cuando una persona de una cultura determinada entra en contacto con otro entorno cultural, se ponen en marcha dos tipos de resortes. Por un lado, se disparan sus componentes afectivos y psicológicos que determinarán su estado de ánimo y su estima. Por otro lado, se activarán, más o menos eficazmente, todos los resortes comunicativos y de relación social.²⁸

Por ello, cuando ha de abordarse la adaptación intercultural es necesario dirigir nuestra atención al logro de un bienestar psicológico, y debe intervenir para facilitar la habilidad de estar en ese nuevo escenario y desempeñarse en él eficazmente.²⁹

- **¿Qué acontece cuando se entra en relación con personas de cultura diferente a la nuestra?**

El contacto entre personas de diferente cultura genera un estado de estrés, desorientación y déficits informativos, que requieren o demandan una evaluación cognitiva de la situación y la emisión de respuestas en el ámbito cognitivo, afectivo y conductual específicas.

Collen Ward (1996) plantea que todos estos factores están influidos por una serie de variables tanto en el ámbito individual como a nivel grupal. Según este modelo, la aculturación o cambios acontecidos a causa de la relación intercultural a lo largo del

²⁸ Coleen Ward y sus colaboradores definieron que el proceso de relación intercultural: “puede ser dividido en dos grandes dominios. Por un lado el, dominio psicológico con sus componentes afectivos y emocionales. Por otro, el dominio sociocultural (comportamental)”.

²⁹ De este modo se generan dos líneas de actuación: una que incide sobre el ajuste psicológico a la nueva situación (Ward,1996) y que debe incidir sobre el shock, el estrés y las estrategias para hacer frente a ello, y una segunda línea de actuación que está dirigida a la adaptación (Kim, 1988) y atiende a la facilitación de destrezas sociales así como al aprendizaje de los paradigmas culturales (Kim, 1999).

tiempo, es un proceso continuo en el que las emociones, cogniciones y comportamientos de personas de una cultura son modificados como resultado de su interacción con personas de otra cultura.

- **¿Por qué a menudo sentimos desconfianza cuando entablamos relación con personas o grupos de otras culturas?**

Ante cualquier situación nueva, por ejemplo un nuevo trabajo, la persona experimenta una sensación de desequilibrio y ansiedad que perdura hasta que la progresiva acomodación a esa situación ocasiona que deje de ser una novedad y conduce al ajuste hacia ese trabajo.

Un fenómeno universal a nivel de psicología es el fenómeno de desequilibrio, acomodación y ajuste que toda persona experimenta ante algo novedoso o extraño para ella. Este fenómeno también sucede cuando lo novedoso es el establecimiento de relaciones con personas de otras culturas, o el asentamiento en un nuevo escenario, ya sea nacional, cultural, social o personal, como sucede en el caso del inmigrante que llega a nuestro país.

Es comprensible que si no hemos visto, no nos hemos relacionado o trabajado con personas de otras culturas, sobre todo si percibimos que existen grandes diferencias entre ambas, experimentemos esa sensación. Así mismo es importante comprender el gran estado de ansiedad que puede experimentar el inmigrante cuando llega a nuestro terreno, también desconocido y lleno de incertidumbres para él. En este caso concreto es importante ser consciente de que muchos inmigrantes deciden emprender su proceso migratorio forzados por las circunstancias, casi de manera involuntaria. La huida de las guerras civiles en el centro de África o las gravísimas crisis económicas del centro y sur de América han “expulsado” de sus países a miles de personas que huían de la muerte o del hambre.

Tal y como dicen Stephan, Stephan y Gudykunst: “Cuando personas que proceden de diferentes grupos interactúan, experimentan de un modo u otro cierta preocupación. Preocupación que puede deberse a la posibilidad de no ser suficientemente capaz para desenvolverse, preocupación de salir perjudicado del encuentro, pre-

ocupación por poder ser víctima de malos entendidos, afrentas, etc. La ansiedad generada por todas estas posibilidades puede crear en sí misma dificultades y afectos que dificulten dicha relación” (1999, pág. 613).³⁰

- **¿Es comprensible que algunas personas se sientan amenazadas ante la inmigración y respondan negativamente ante el fenómeno?**

Sí, es comprensible que puedan emerger sentimientos de amenaza y rechazo por parte de un buen número de población. Sólo hemos de recordar el contenido informativo de los medios comunicativos cuando se refieren al fenómeno. Y hemos de recordar el desconocimiento o inexperiencia de la mayoría de la población del país en el conocimiento y relación con personas de otras culturas. Si lo relacionamos con los procesos de incertidumbre y ansiedad antes presentados, podremos comprender esta respuesta y diseñar acciones para prevenirla o modificarla.

- **¿Cuál podría ser el origen de las conductas racistas y/o xenófobas?**

Precisamente, las posibles respuestas basadas en estereotipos ante esta percepción de amenaza.

Desarrollada por Stephan y Stephan a partir de sus investigaciones sobre la ansiedad (1999), la teoría de las relaciones intergrupales y la percepción de amenaza tomó como punto de partida la consideración de que cuando hay un nivel relativamente alto de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas ofrecen conductas y respuestas

³⁰ *Gestión de la Ansiedad por la Incertidumbre, desarrollada por Gudykunst AUM (1984, 1984a, 1986b, 1988)*. AUM, que asume que la gestión de la ansiedad y la incertidumbre son procesos centrales cuya influencia sobre la eficacia de la comunicación en encuentros intergrupales es fundamental. El axioma más importante de esta teoría expone que “ la gestión de la ansiedad por la incertidumbre influye directamente sobre la eficacia de la comunicación en los encuentros interpersonales e intergrupales. Es decir, los individuos pueden comunicarse efectivamente en la medida que pueden gestionar su ansiedad y se sienten capaces de predecir con cierta probabilidad de éxito las actitudes, sentimientos y comportamientos del o de los interlocutores. Stephan, Stephan y Gudykunst (1999, pág. 614) ”.

exageradas, a menudo negativas, fundadas sobre estereotipos y mediante las cuales se expresan emociones y evaluaciones muy polarizadas, pero comúnmente negativas.

- **¿Qué hemos de saber de esta situación de ansiedad para poder superarla?**

Es importante conocer cuáles pueden ser las amenazas generadoras de ansiedad para poder ser abordadas por la gestión, la orientación o la formación. Sólo partiendo de la perspectiva del sujeto que experimenta esta percepción, haciéndole consciente de ello y aportando evidencias, podremos propiciar un cambio de actitud.

Según los trabajos desarrollados por estos autores pueden distinguirse cuatro tipos de amenazas con incidencia en las relaciones interculturales: amenazas reales, amenazas simbólicas, ansiedad generada por las relaciones intergrupales, y estereotipos negativos. Seguidamente se explicará un poco el significado de cada una de ellas:

a) Amenazas reales

De acuerdo con la teoría del conflicto grupal, se refieren a aquellas situaciones, actos o informaciones que son percibidos de manera consciente como amenazantes para el orden político, social, económico, etc. del "in grupo".³¹

b) Amenazas simbólicas

Se fundamentan en la percepción de diferencias en cuanto a la moral, los valores, creencias, actitudes... y en gran medida surgen de la etnocéntrica postura de suponer en todos los grupos que sólo los propios valores son los correctos.

c) Ansiedad generada por las relaciones intergrupales

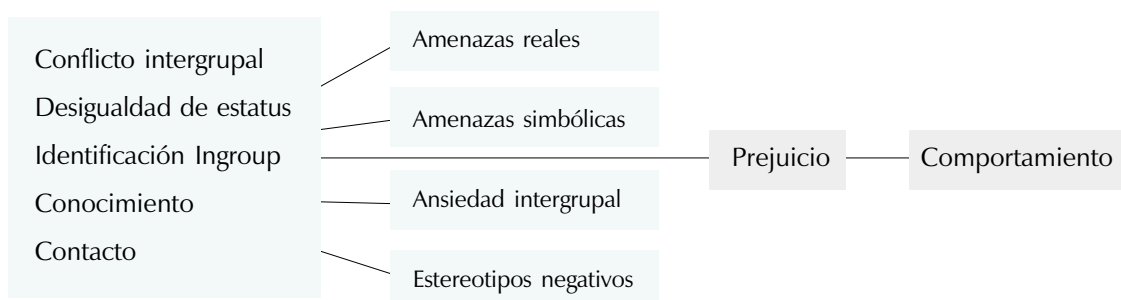
Las personas sienten ansiedad cuando se sienten amenazadas en sus relaciones interpersonales.

³¹ Cuando se utilice la denominación ingrupa se hará referencia al propio grupo étnico al que pertenece el sujeto, mientras que el outgrupo será utilizado para designar al otro grupo étnico no propio. En todo caso, esta referencia a in y out grupo es extensiva a cualquier otra categorización de grupo social.

D) Estereotipos negativos

La base de esta amenaza es la anticipación, a su vez negativa, de eventos negativos generados por estereotipos. Cabe recordar cómo los estereotipos son unos consistentes predictores del prejuicio, tal y como han estudiado diversos autores.

Estos tipos de amenazas se integran en el modelo teórico ITT que se presenta a continuación:



El modelo básico de Stephan y Stephan (1999)

Cabe sintetizar que este planteamiento integral respecto a la amenaza puede ser utilizado como variable predictora de la actitud de un grupo hacia otro (Stephan y Stephan, 1999).

● ¿El tiempo ayuda a superar esta situación de desconfianza?

El tiempo en sí mismo es un factor neutro. No podemos decir que cuanto más se prolongue la relación o la estancia en la nueva cultura se reducirán estas percepciones negativas de la relación. Hay muchas variables en juego y en la relación es muy importante tanto la cantidad como la calidad del tiempo.

En el mismo orden de cosas, pero desde la perspectiva del inmigrante, la evolución del estado anímico de éste ante la situación intercultural no sigue una curva continua, sino que “sufrir ciertas oscilaciones en su estado de ánimo: de una euforia inicial pasa a una depresión que, poco a poco, va mejorando a medida que se va familiarizando y adaptando al nuevo entorno, llegando un momento de inflexión en el que la persona que ya se cree competente y se plantea nuevas expectativas cae en otra crisis, que incluso se prolonga si llega a producirse el retorno al país de origen”.

- **¿Por qué hay gente que no tiene este tipo de desconfianza e incluso siente atracción a contactar con otras culturas, y otras personas son tan reacias a ello?**

Recordemos que no todos somos iguales, dentro de cada cultura hay grandes diferencias. Diferenciales individuales como la personalidad, las motivaciones, los estilos cognitivos, etc., nos hacen diversos en nuestras valoraciones y respuestas al mismo fenómeno. La abundante investigación empírica ha caracterizado algunos rasgos de perfil como especialmente favorables a establecer este tipo de relaciones interculturales.

- **¿Se ha identificado un perfil personal proclive a las relaciones interculturales?**

Un perfil cerrado no. Pero se han identificado ciertos rasgos comunes en aquellas personas que han establecido relaciones interculturales con éxito y han logrado una positiva adaptación a la nueva cultura:

Extroversión

Orientación positiva

Respeto a las personas en general

Empatía

Apertura de mente

Tolerancia a la ambigüedad

Autocontrol

Diversos autores recopilados por Kim (1988) han identificado cinco factores de personalidad, denominados “Los cinco grandes”, que son:

1. Extroversión
2. Conformidad
3. Perfeccionismo
4. Estabilidad emocional
5. Apertura

Los cinco grandes rasgos de personalidad recopilados por Kim (1988)

Por otro lado, los estudiosos, entre los que destaca Hofstede (1999), han caracterizado la existencia de diferencias grupales a la hora de tolerar la incertidumbre. Así se ha llegado a caracterizar a un buen número de culturas según su mayor o menor tolerancia a la incertidumbre. Esto significa que, si formamos parte de una cultura con baja tolerancia a la incertidumbre, nuestras pautas relacionales y comunicativas estarán muy marcadas, y todo lo que se aparte o no respete la norma generará ansiedad, disfuncionalidad y hasta puede llegar a generar rechazo o la negativa a continuar con la relación. Por otro lado, en las culturas con alta tolerancia a la incertidumbre existen pautas más libres, por ello la tolerancia frente a pautas diferentes a la propia es mayor, genera menos ansiedad y la predisposición a iniciar o conservar relaciones con personas de otras culturas, si no es mayor, por lo menos cuenta con menos obstáculos.

- **¿Hemos de juzgar según nuestro punto de vista las actitudes de aceptación o de rechazo que mantienen los demás?**

No. No debemos pensar que nuestras actitudes, creencias y valores son las únicas válidas. Ello es una postura etnocéntrica. Postura que es natural y casi inherente al sujeto pero que debe ser valorada como postura equivocada. Debemos comprender que el otro tiene su manera de pensar, hacer y sentir. Y hemos de ser conscientes de que él pensará que quien está equivocado somos nosotros. Por ello es tan importante conocer y comprender al otro en las relaciones interculturales.

En las posturas etnocéntricas se valora la realidad según el propio punto de vista. Tanto en un caso como en el otro, la persona presupone que su postura es la correcta, la normal, la natural. Para poder establecer relaciones interculturales eficaces, se necesita que esas relaciones sean simétricas, es decir, relaciones en que las personas se consideren en situación de igualdad y no prevalezca el etnocentrismo.³²

³² Es necesario disponer de un cierto grado de sensibilidad cultural (Bennet y Hammer, 19pp). Esta sensibilidad cultural no es sino una actitud etnorelativa en la que se reconoce la parcialidad y subjetividad de la propia postura. En otras palabras, la persona ha de ser consciente de que existen diferencias, que existen otros puntos de vista tan legítimos como el propio.

Para el diseño de programas de sensibilización intercultural es fundamental que la persona realice un autodiagnóstico de la fase de sensibilidad cultural en que se haya y, a partir de ahí, se articulen los objetivos y actividades que permitirán alcanzar la máxima competencia intercultural.

- **¿Por qué parece que tengamos más afinidad o simpatías con unas culturas que con otras?**

Ya hemos visto cuántos elementos entran en juego en una cultura. Cuando dos culturas entran en relación, emergen un conjunto de variables que pueden favorecer o entorpecer las relaciones de sus miembros.

De entre ellas destacan:

La valoración del propio grupo, resultante de compararlo con el otro grupo

El grado de similitud o diferencia entre ambos grupos

La permeabilidad del grupo cultural

La vitalidad del grupo cultural

Hay diversos factores que determinan la naturaleza y resultado que pueden general las relaciones entre diversos grupos culturales. Entre ellos destacaría:

El Sesgo intergrupar

Dado que una muy importante parte del self está definida a partir de la pertenencia a un grupo, la comparación entre el propio grupo al que se pertenece (in group) y el grupo al que no se pertenece (out group) es un importante aspecto con el que configurar la identidad social y la consiguiente autoestima, a partir de la autovaloración de la misma.

En este sentido, el sesgo intergrupar aparece cuando un grupo social presenta las características de cohesión, reducción de la distancia social intragrupal, y la presencia de un autoestereotipo positivo va acompañado también de la formulación de un heteroestereotipo negativo del grupo con el que se compara (Antons, 1990). En el contexto de las relaciones interétnicas, se halló que los individuos con un alto sesgo intragrupal mantenían actitudes significativamente negativas hacia otros grupos étnicos.

Esta conclusión tan general ha sido después matizada por diversos autores, que han estudiado cómo estos sesgos y valoraciones hacia el outgroup pueden variar en función de la categoría social de comparación que se aplique, o del grupo con el que se compare.

- **¿Se relacionan mejor personas pertenecientes a culturas semejantes?**

Teniendo en cuenta las excepciones inevitables, cuando las culturas tienen muchos aspectos en común, las relaciones interculturales presentan mayor fluidez.³³

Desde el punto de vista de las relaciones interculturales, esto implicaría que en las relaciones entre culturas muy lejanas y diferentes entre sí debe prestarse especial atención a la formación en competencias interculturales.

Evidentemente, entre diversas variables como por ejemplo el origen (la raza, la etnicidad, el género, la ocupación, la edad), la similitud en las actitudes y los valores juega un papel muy importante en la evaluación positiva del out group y el establecimiento de relaciones entre dichos grupos. De acuerdo con esto, la percepción de similitud con el otro grupo puede propiciar una buena aceptación de éste y, por tanto, cierta predisposición hacia la asimilación o hacia la integración, mientras que una acusada percepción de diferencia, por el contrario, puede, a la par que condicionar la relación intergrupo, propiciar resultados de segregación o marginación (Piontkowsy, Florack, Hoelker y Obdrzálek, 2000).

- **¿Vemos las mismas posibilidades de relación con cualquier cultura que no sea la propia?**

No. A esta percepción de facilidad o dificultad en el establecimiento de las relaciones interculturales se le denomina permeabilidad. Y, ciertamente, no todos los grupos son percibidos como igual de permeables.

³³ Ciertas investigaciones han puesto de manifiesto cómo la percepción de similitud por parte de los grupos está asociada a unas positivas valoraciones tanto a nivel de relaciones interpersonales como intergrupales.

Permeabilidad

La permeabilidad se refiere a la percepción de estanqueidad, o no, de los límites del grupo que tienen los miembros del otro grupo (Knippenberg y Wilke, 1990).

En este aspecto, cabe destacar cómo las políticas institucionales y los programas sociales, ya sean de inmigración, educación, sanidad y servicios sociales, etc., ofrecen una información relevante para que los inmigrantes puedan elaborar esta percepción de permeabilidad no solo legal, sino también social.

Vitalidad

Otro concepto muy relacionado con los anteriores y con influencia en las relaciones intergrupales es el de vitalidad³⁴. La vitalidad de un grupo cultural se da como un buen predictor de la actitud hacia las relaciones interculturales.

● **¿Podemos destacar unos factores que nos ayuden a predecir las actitudes hacia la aculturación por parte de los diversos grupos culturales?**

Piontkosky et al (2000) hallaron como factores más determinantes respecto a las relaciones interculturales, según el estatus del grupo, los siguientes:

Grupo cultural dominante	Grupo cultural minoritario
La expectativa de resultado	Permeabilidad de los límites grupales
El sesgo intragrupal	Su vitalidad como grupo
La similitud	

¿Todos los grupos culturales favorecen en igual medida que sus miembros establezcan relaciones interculturales?

No, no todos los grupos culturales favorecen las relaciones de sus miembros con otras culturas. Como se ha visto, hay que considerar el entorno de simetría o

³⁴ La vitalidad como concepto fue introducida en la investigación etnolingüística de Giles, Bourhis y Taylor. Estos autores definieron la “vitalidad de un grupo etnolingüístico como aquello que hace comportarse a este grupo de manera distintiva y con entidad colectiva dentro del escenario intergrupalo” (1977).

asimetría de los grupos culturales en relación, que puede estar determinado por el estatus socioeconómico, el tamaño, etc., y, además, los determinantes derivados de la propia cultura, como la presión que puede ejercerse sobre sus miembros, etc.³⁵

Noesjirwan (1978) encontró que la conducta normativa (es decir la necesidad u obligatoriedad de seguir las normas del grupo por parte de sus miembros) estaba mucho más presente en Indonesia (colectivista) que en Australia (individualista), de cuyos miembros se espera que obren con autonomía, aplicando su libre albedrío incluso estando en contra del grupo. En el mismo sentido, Argyle, Henderson, Bond, Iizuka y Contarello (1986), hallaron que los roles de mantenimiento de los ingrupos (como la conservación de relaciones armónicas) estaban más firmemente enraizados en las culturas colectivistas (Japón y Hong Kong) que en las individualistas (Gran Bretaña e Italia) que fueron objeto de su estudio. El estudio de estos resultados y su relación con aspectos comunicativos y relacionales en cuanto a estilos verbales (directo/indirecto, alto/bajo, contexto, etc.), llevaron a Gudykunst y Ting Toomey (1988) a plantear que los extranjeros pueden establecer relaciones con los miembros del ingrupos más fácilmente si éste forma parte de una cultura individualista que si forma parte de una cultura colectivista.

● ¿El fomentar el contacto entre culturas ayuda a la integración?

El contacto en sí mismo no favorece la integración. Lo que es realmente importante es que dicho contacto sea positivo y satisfactorio para todas las partes.³⁶

Efectivamente, el contacto sin cooperación, sin objetivos comunes, no sólo no reduce el rechazo o el sesgo, sino que incluso puede generar mayor conflicto y hostilidad. En

³⁵ Bajo este epígrafe quiere recogerse las reflexiones y resultados logrados en diversas investigaciones acerca de la influencia que el propio grupo ejerce sobre sus miembros para facilitar, predeterminar u obstaculizar las relaciones de los mismos con otras personas que no sean del propio grupo cultural. Efectivamente, tal y como recogen Gudykunst y Ting –Toomey (1988) - en “la actitud del propio grupo, como colectivo, hacia el otro grupo y en la percepción que el propio grupo tiene de las intenciones del otro (1988, 205)”.

³⁶ La mayoría de los estudios sobre relaciones interculturales y la conducta intergrupales tienen en cuenta la “hipótesis del contacto”, la cual, basada en los trabajos de diversos autores, establece que no es en sí mismo el contacto lo que genera actitudes favorables o positivas hacia el otro grupo, sino la naturaleza del mismo.

este mismo sentido se puso de manifiesto cómo, en la mayoría de los casos, las actitudes negativas de los miembros de un grupo hacia los miembros de otro grupo suelen emerger más frecuentemente de un contacto indirecto que de un contacto directo entre grupos étnicos diferentes. Y es que se sugiere que para que el contacto intergrupual reduzca el sesgo son necesarias cinco condiciones: ³⁷

Condiciones de los contactos interculturales positivos

1. Los miembros de los grupos deben disfrutar de un estatus equitativo.
2. Los estereotipos negativos de outgroup deben ser desmentidos.
3. La cooperación entre los dos grupos debe ser una realidad o una necesidad (p.e., deben participar en objetivos comunes).
4. La situación debe implicar un alto nivel de potencial de aceptación.
5. *Debe existir un clima de soporte social que dé soporte al contacto.*

Condiciones de los contactos interculturales positivos según Cook, 1978

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

● **¿Qué puede influir en la motivación de las personas hacia las relaciones interculturales?**

Ya hemos hablado de variables de personalidad y de la influencia del grupo sobre la persona, pero todavía cabe destacar que la persona sentirá más motivación a relacionarse interculturalmente si se cree capaz de hacerlo.

Una variable de tipo individual, pero que podría incidir en ésta ayudando a crear condiciones favorables al contacto, es la expectativa de autoeficacia. Efectivamente, la confianza en sí misma de una persona respecto a su habilidad en lograr objetivos

³⁷ Según Miguel Pajares, estas cinco condiciones darían pie al desarrollo de propuestas concretas para la relación intercultural.

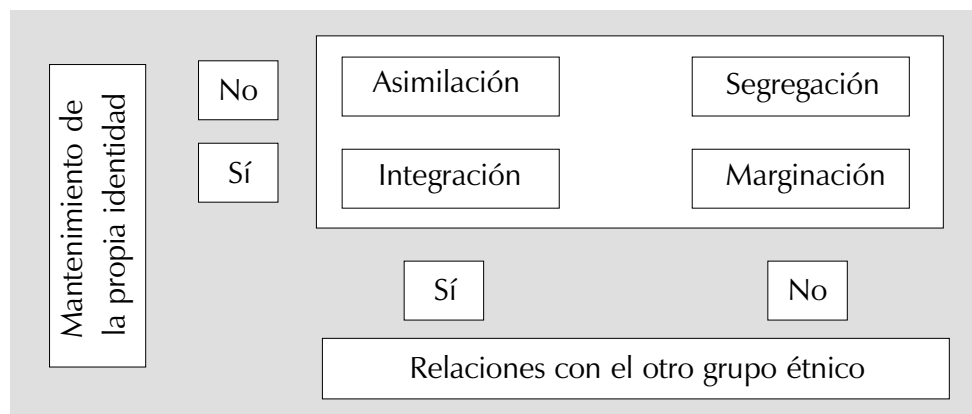
personales en los encuentros sociales es un factor motivante fundamental a la hora de iniciar y mantener relaciones y contactos con otros grupos culturales (J. Reeve, 1994; A. Aneas, 1992). Y es que los sujetos con fuertes expectativas de autoeficacia están más predispuestos a integrarse con el otro grupo, mientras que una baja expectativa de autoeficacia podría propiciar actitudes hacia la segregación o la marginación.

De nuevo emerge el interés y necesidad de desarrollar programas de formación y gestión de competencias interculturales que puedan dotar de dichas capacidades a las personas que han de relacionarse interculturalmente.

- **¿Qué posibles resultados pueden generarse de las relaciones interculturales entre dos grupos culturales diferentes?**

**Pueden identificarse cuatro posibles resultados:
1) Integración, 2) Asimilación, 3) Marginación
y 4) Segregación.**

El modelo de Berry considera dos dimensiones: el mantenimiento de la identidad cultural y el mantenimiento de relaciones con otros grupos. Las posibles combinaciones entre estas dos dimensiones pueden dar lugar a los cuatro estadios de aculturación.



Piontowsky et al (2000) describieron estos cuatro tipos de resultados de las relaciones interculturales

La integración se da cuando los miembros de la cultura dominante aceptan que los grupos de la cultura no dominante mantengan su propia herencia cultural. Así mismo les estimula y permite tomar parte activa de la sociedad, estableciendo relaciones

con ellos. Desde la perspectiva del grupo no dominante se da soporte y refuerzo al establecimiento de relaciones con el grupo dominante. Para ello, sus miembros desean adaptarse en el nuevo escenario, aprendiendo cosas nuevas y modificando algunas de sus pautas culturales, pero sin perder sus propias raíces e identidad cultural.

En el caso de la asimilación, la tendencia del grupo dominante es el no aceptar el mantenimiento de la identidad cultural del grupo no dominante, pero sí se da soporte a las relaciones con el grupo no dominante. Desde el punto de vista del grupo no dominante, la asimilación implica la renuncia a su herencia cultural y la necesidad de establecer estrechas relaciones dentro del círculo del grupo dominante.

La segregación desde el punto de vista del grupo dominante implica que no se desea al grupo no dominante. Desde el punto de vista del grupo no dominante, la segregación implica el mantenimiento de una fuerte identidad cultural original y el rechazo a establecer relaciones con el grupo dominante.

La marginación podría implicar que el grupo no dominante no tiene una sólida identidad y tampoco tiene relaciones con el grupo dominante. Para el grupo no dominante, la marginación implica la renuncia a la propia herencia así como el rechazo a las relaciones con el grupo dominante.

- **¿Los inmigrantes tienen que adoptar nuestra cultura?
¿Tienen que abandonar la suya?**

Si consideramos cuán compleja es la cultura, lo primero de que hemos de ser conscientes es de que no es fácil desechar de un plumazo una cultura y adoptar otra. Hemos visto cuánto influye tanto en el ámbito consciente como en el ámbito inconsciente la cultura. Por ello, lo que manifiestamente podría interpretarse como la asimilación de prácticas y opiniones por parte de una persona, no garantizaría que en su inconsciente perduraran los valores más tradicionales. Ello no debe interpretarse como que la cultura impregna un determinismo en el sujeto y el grupo. También se ha visto el carácter dinámico de la cultura y cómo ésta puede variar en función del medio. Por otro lado, cuan-

do se da una relación entre diversas culturas, dicha relación produce diversos cambios en sus miembros y estructuras sociales, tanto por parte de una como de otra cultura.

Siguiendo los planteamientos de Piontowsky et al. (2000), cuando se conceptualizan los procesos generados en las relaciones interculturales como un proceso en el que intervienen tanto los grupos dominantes como los grupos no dominantes, es necesario tener en cuenta que la principal diferencia entre ellos es el poder derivado de sus características mayoritarias o minoritarias. De este modo las orientaciones interculturales del grupo dominante suelen señalar en qué medida se permitirá al grupo minoritario conservar su propia identidad y fomentar que el grupo minoritario establezca relaciones con ellos. Asimismo, la orientación del grupo minoritario se orienta hacia la permisión o dirección de la conducta que sus miembros deberían mantener. En el caso de que ambas orientaciones coincidan, es decir, en el caso de que ambos grupos planteen estrategias interculturales similares, las relaciones entre ambos grupos podrán ser conciliadoras. Pero si hay diferencias entre las estrategias de ambos grupos, la probabilidad de la existencia de conflictos puede ser alta.

- **¿Cómo podremos considerar que el inmigrante está integrado en nuestra cultura?**

De manera general podemos identificar dos grandes indicadores: la idoneidad o competencia intercultural y la salud psicológica.

Incremento de la idoneidad o de la competencia intercultural

Para poder adaptarse a un entorno no familiar, las personas requieren ejercer un control sobre su propia conducta de manera que sea congruente e idónea con la de los demás. Gracias a estas conductas adaptativas, las personas del grupo minoritario pueden percibir un estado de idoneidad o congruencia entre su mundo subjetivo y la realidad externa del entorno de acogida (French, Rodger y Cobb, 1979). No cabe ignorar en este enfoque la influencia de la predisposición interna a dichos cambios, así como la presión del entorno a la conformidad. Qué duda cabe que el dominio cognitivo, conductual y actitudinal hacia la comunicación y la relación con la otra cultura tienen

una influencia capital en el nivel de competencia de la persona y el consiguiente sentimiento de idoneidad.³⁸

Salud psicológica

La salud psicológica, en el contexto de la adaptación intercultural, se refiere a la integración armónica e interna de los diversos componentes cognitivos, afectivos y conductuales, tanto propios como del nuevo entorno. Contrariamente, una mala adaptación puede generar desórdenes psíquicos derivados de un inadecuado balance entre dichos componentes y que pueden manifestarse como efectos del shock cultural. Éstos pueden ser: autoimagen negativa, baja autoestima, baja moral, aislamiento social, insatisfacción en general, etc.

En este punto cabe destacar cómo el estrés generado en el shock intercultural, el sentido de frustración interna o desintegración que puede experimentar el sujeto, frecuentemente se manifiesta en hostilidad y agresividad hacia el otro grupo. Sobre la base de hipótesis de frustración-agresión, se ha descrito cómo el extranjero que experimenta la necesidad de adaptarse y no puede por diversos motivos, sufre un estado frustración que se manifiesta en agresividad y hostilidad hacia el otro grupo, que en cierta medida revoca, rechaza, devalúa dicha necesidad.

● **¿Qué responsabilidad tiene la sociedad de acogida respecto a la integración de los inmigrantes?**

Hay ciertos aspectos de la sociedad de acogida que determinan el desarrollo y resultado de las relaciones interculturales:

Su receptividad

Su presión a la conformidad

La valoración de los resultados de la relación intercultural

Receptividad

Las sociedades y los grupos humanos pueden diferir en el grado en que son receptivos a los extranjeros y les ofrecen o permiten oportunidades para llegar a ser parte integran-

³⁸ Que ha sido evaluado de manera indirecta por Kim (1979), entre otros, mediante indicadores como el sentimiento de pertenencia.

te de la sociedad de acogida. Dado que la receptividad del entorno disfruta de apertura y aceptación, también se la denomina “Potencial de interacción” (Y. Kim, 1979).

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

Las actitudes de la sociedad de acogida hacia un grupo específico pueden fundamentarse en largos lazos de amistad o en relaciones de poder, que pueden evolucionar en función de un gran cúmulo de circunstancias políticas, económicas, sociales, etc., tanto internas como externas. La creación de un clima positivo o negativo por parte de la sociedad huésped respecto a un grupo específico, manifestado entre otras cosas por las prácticas y políticas sociales de integración o segregación, la facilitación de igualdad de oportunidades o no ante el empleo, etc., puede lograr que el proceso de adaptación sea más fácil o más árduo. Los nuevos miembros que difícilmente se sientan bien, seguros y bienvenidos, generarán o percibirán la existencia de barreras psicológicas que dificultarán o impedirán la existencia o mantenimiento de unas relaciones interpersonales eficaces y fluidas con los miembros de la sociedad de acogida, limitando las posibilidades de desarrollar una competencia relacional y comunicativa en el país de acogida.

Presión a la conformidad

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

La presión a la conformidad puede ser visible tanto en el lenguaje oficial como en las prácticas de la sociedad de acogida. Esta presión ejercida en una misma sociedad puede variar de unos grupos o regiones a otros, es decir, en una misma sociedad se

exige más conformidad al grupo mayoritario que a otros. De este modo diversos autores hallaron cómo en los núcleos urbanos, más heterogéneos y cosmopolitas, suele ofrecerse mayor permisividad que en los centros rurales o en las ciudades más pequeñas.

Valoración de los resultados de la relación intergrupala

Los resultados de la relación intergrupala han sido analizados por estudiosos que concluyeron en el sentido de que los miembros de los respectivos grupos efectúan una hipótesis sobre el probable resultado de la relación.

En la medida que el grupo mayoritario valore que la relación con el grupo minoritario puede aportarle beneficios, su actitud hacia el contacto y el mantenimiento de relaciones interculturales será positiva. Mientras que si se valora de manera dudosa o negativa los frutos de dicho contacto, la actitud hacia las relaciones interculturales será negativa.

Bibliografía

- Aja, E. (1994). *Emigrantes, refugiados y cooperación internacional. Una aportación para la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo*. CIPD, Ginebra.
- Aja, E. (2000). La regulació de l'educació dels immigrants. *La immigració estrangera a Espanya. Els reptes educatius*. F. I. Caixa. Barcelona, Fundació "La Caixa".
- Albrecht, L. y A., M. (1984). "Social support and life stress: New directions for communication research". *Human Communication Research* (11, 3-32).
- Aneas (1992). *Motivació: Conceptes i tècniques*, Universitat Politècnica de Catalunya.
- Antons, K. (1990). *Prácticas de la dinámica de grupos*. Barcelona, Herder.
- Argyle, M. F., A. y Graham, J. (1981). *Social situations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Argyle, M. H. (1985). The rules of relationships. *Understanding personal relationships: An interdisciplinary approach*. S. D. y. D. Perlman. Beberly Hills CA, Sage.
- Argyle, M. H.; Bond, M.; Iizuka, Y. y Contarello, A. (1986). "Cross-cultural variations in relationship rules". *International Journal of Psychology* (21, 287-315).
- Banks, J. A. (1991). *Teaching strategies for ethnic studies*. Boston, Allyn and Bacon.
- Banks, J. A. (1997). *Educating citizens in a multicultural society*. New York, Teachers Columbia University.
- Banks, J. A. y B., C. (1989). *Multicultural Education. Issues and Perspectives*. Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Bárcena, F. (1997). *El oficio de la ciudadanía*. Barcelona, Paidós.
- Bárcena, F. G.; F. Jover, G. (1994). "Los valores de la dimensión europea en la educación. La política educativa de la Comunidad y el reto de la construcción de una ciudadanía europea". *Revista Complutense de Educación* 5 (1, 9-43).
- Bárcena, F. G., F. Jover, G. (1994). "Los valores de la dimensión europea en la educación. La política educativa de la Comunidad y el reto de la construcción de una ciudadanía europea". *Revista Complutense de Educación* 5 (1, 9-43).
- Bartolomé, M. C., F. Espín, J. J., Marín, M. A., Rodríguez, M. (1999). *Diversidad y multiculturalidad*. IX Congreso de Modelos de Investigación Educativa, Málaga, Universidad de Málaga.
- Bhawuk, D. P. S., Triandis, H.C. (1996). The Role of Culture Theory in the Study of Culture and Intercultural Training. *Handbook of intercultural training*. D. Landis, Bhagat, R. Thousand Oaks, SAGE, Publications (17-34).

- Bhawuk, R. y B., R (1992). "The measurement of intercultural sensibility using the individualism and collectivism concepts". *International Journal of Intercultural Relations* (16, 413-436).
- Bloom, A. (1989). *El cierre de la mente moderna*. Barcelona, Plaza y Janés.
- Boldt, E. (1978). "Structural tightness and cross-cultural research". *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Brislin, R. (1993). *Understanding culture's influence on behavior*. New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Brislin, R. W., Yoshida, T. (1994). The Content of Cross-Cultural Training: An Introduction. *Improving Intercultural Interactions*. R. W. Brislin, Yoshida, T. Thousand Oaks, SAGE, Publications (1-14).
- Brislin, R. W. (1994). Individualism and Collectivism as the Source of Many Specific Cultural Differences. *Improving Intercultural Interactions*. R. W. Brislin, Yoshida, T. Thousand Oaks, SAGE, Publications (71-90).
- Brislin, R. W. (1994). Working Cooperatively With People From Different Cultures. *Improving Intercultural Interactions*. R. W. Brislin, Yoshida, T. Thousand Oaks, SAGE, Publications (17-33).
- Cabrera, F. E., J. V., Marín, M. A., Rodríguez, M. (1998). *Hacia la construcción de un instrumento para el diagnóstico de la identidad étnica y aculturación de los adolescentes*. Barcelona, CIDE.
- Calderon, F., Laserna, R. (1994). *Paradojas de la modernidad. Sociedad y cambios en Bolivia*. La Paz, Fundación Milenio.
- Carbonell, F. (2000). Desigualdad social, diversitat cultural i educació. *La immigració estrangera a Espanya. Els reptes educatius*. F. I. Caixa. Barcelona, Fundació "La Caixa".
- Casas, J. M. y C. A. (1994). Hispanic identity development implications for research and practice. *Handbook of Multicultural Counseling*. J. M. S. J. G. Ponterrotto; Casas, L. y Alexander Ch, M. Thousand Oaks, Sage.
- Castells, M. (2000). *La era de la información*. Madrid, Alianza Editorial.
- Chestang, L. W. (1972). *Character development in a hostile environment*. Chicago, University Press.
- Coord, B. M. (1998). *Evaluación de un programa de Educación Intercultural: Desarrollo de la Identidad Étnica en Secundaria a través de la acción tutorial*. Informe Final de la Investigación. Barcelona, CIDE.
- Cushman, D. y W., G. (1972). "An approach to communications theory: Towards a consensus on rules". *Journal of Communication*(22, 217-233).
- Engel, P. y R., W. (1992). *Casos sobre motivación y dirección de personal*. Bilbao, Deusto.

- French, W. L. a. B., C.H. (1979). *Organizational development*. New Jersey, Prentice Hall.
- García Carrasco, J. (1992). "Bases sociales y antropológicas de la educación intercultural." *Bordón* 44 (1).
- Gersen, K. M., S. y Gersen, M. (1980). Behavior exchange in cross-cultural perspective. *Handbook of cross-cultural psychology*. H. T. y R. Brislin. Boston MA, Allyn y Bacon. 5.
- Goodman, N. R. (1994). Cross-Cultural Training for the Global Executive. *Improving Intercultural Interactions*. R. W. Brislin, Yoshida, T. Thousand Oaks, SAGE, Publications (34-54).
- Gouldner, A. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement". *American Sociological* (25, 161-179).
- Gudykunst, W., Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and Intercultural Communication*. London, Sage Publications.
- Gudykunst, W. G., R. y Hammer, M. (1996). Designing Intercultural Training. *Handbook of Intercultural Training*. D. L. y R. Bhagat. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Gudykunst, W. y K., Y (1984a). *Communicating with strangers*. New York, Random House.
- Gudykunst, W. y K., YY (1984). *Communication Strangers: An approach to Intercultural Communication*. New York, Ramdon House.
- Gudykunst , W. y N., T. (1986b). "The influence of intercultural variability of perceptions of human behavior associated with relationship terms". *Human Comuncations Research*(13, 147-166).
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York, Doubleday.
- Hall, E. T. (1983). *The dance of life*. New York, Doubleday.
- Hernández, H. (1989). *Multicultural education: A teacher's guide to content and process*. Columbus, Ohio, Merrill Publishing Company.
- Hofstede, G. (1979). Value systems in forty countries. *Cross-Cultural contributions to psychology*. W. L. y Y. P. L. Eckensberger. Lisse, The Netherlans, Swets y Zeitlinger.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequence*. Beberly Hills, CA, SAGE.
- Hofstede, G. (1994). Foreword. *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*. I. U. T. Kim, H. C.;Kagitçibasi, S.; Choi, C.; Yoon, G. Thousand Oaks, CA, SAGE (ix-xiii).
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid, Alianza Editorial.
- Hofstede, G. y B., M. (1984). "Hofstede's culture dimensions: An interdependent validation using Rokeach's value Survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology* (15, 417-433).
- Hsu, F. (1985). The self in cross-cultural perspective. *Culture and self: Asian and Western perspectives*. G. D. A. Marsella, y F. Hsu. New York, Tavistock.

- Hubbert, K., Gudykunst, W., Guerrero, S. (1999). "Intergroup Communication over time". *International Journal of Intercultural Relations* 23 (1, 13-46).
- Hui, C. H. y T., H.C. (1986). "Individualism- collectivism: A study of cross-cultural research." *Journal of Cross- Cultural Psychology* (17, 225-248).
- Ioé, C. (2000). El desafiament intercultural. Espanyols davant la immigració. *La immigració estrangera a Espanya. Els reptes educatius*. F. I. Caixa. Barcelona, Fundació "La Caixa".
- Ioé, C. (2000). La immigració estrangera a Espanya, 2000. *La immigració estrangera a Espanya. Els reptes educatius*. F. I. Caixa. Barcelona, Fundació "La Caixa".
- Johnson, F. (1985). The western concept of the self. *Culture and the self: Asian and Western perspectives*. G. D. y F. H. A. Marsella. New York, Tavistock.
- Katriel, T. (1986). *Talking straight: Dugri speech in Israel Sabra culture*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Kim, Y. (1977). "Communication patterns of foreign immigrants in the process of acculturation". *Human Communication Research* (41, 66-76).
- Kim, Y. (1979). Towards an interactive theory of communication- acculturation. *Communication yearbook* 3. D. Nimmo. New Brunswick, N.Y., Transaction.
- Kim, Y. Y. (1988). *Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory*. Clevedon, Multilingual Matters LTD.
- Kim, Y. Y. (1988). Contexts of Cross- Cultural Adaptation. *Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory*. H. G. C. Kramarae. Clevedon, Multilingual Matters LTD (3-31).
- Kim, Y. Y. (1988). Existing approaches: Review and analysis. *Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory*. H. G. C. Kramarae. Clevedon, Multilingual Matters LTD (11-31).
- Kim, Y. Y. (1989). Intercultural Adaptation. *Handbook of International and Intercultural Communication*. M. Kete Asante, Gudykunst, W. London, Sage Publications: 275-294.
- Kim, Y. Y. (1999). "Unum and pluribus: Ideological underpinnings of interethnic communication in the United States." *International Journal of Intercultural Relations* 23 (4, 591-611).
- Kolberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stage*. San Francisco, Harper & Row.
- Kroeber, A. L. y K., C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. New York, Vintage Books.
- Kymlicka, W. (1996). *Ciudadanía multicultural*. Barcelona, Paidós.
- Lamo de Espinosa, E. (1996). *Sociedades de cultura, sociedades de ciencia*. Oviedo, Ediciones Nobel.

- Leung, K. y B., M (1984). "The impact of cultural collectivism on reward allocation". *Journal of Personality and Social Psychology* (47, 793-804).
- Mahles, I. G., L. y Hayashi, H. (1981). "A comparative study of rules of justice: Japanese versus American". *Psychologia* (24, 1-8).
- Mann, L. R., M. y Kanawa, C. (1985). "Cross-cultural differences in children's use of decisions rules". *Journal of Personality and Social Psychology* (49, 1557-1564).
- McLaghlin, M. (1984). *Conversation: How talk is organized*. Beberly Hills, CA, Sage.
- Mosel, J. (1973). *Status and role analysis*. Washington, DC, Japan and East Asia Area Studies Course, Foreign Service Institute.
- Muñoz Sedano, A. (1997). *La educación intercultural. Teoría y práctica*. Madrid, Escuela Española.
- Noesjirwan, J. (1978). "A rule-base analysis of cultural differences in social behavior: Indonesia and Australia". *International Journal of Psychology* (13, 305-316).
- OIT, O., ACNUR (1994). *Migrantes, refugiados y cooperación internacional. Una aportación para la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo*. CIPD, Ginebra.
- Olsen, M. (1978). *The process of social organization*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Paige, R. M., Martin J.N. (1996). Ethics in Intercultural Training. *Handbook of intercultural training*. D. Landis, Bhagat, R. Thousand Oaks, SAGE, Publications (35-60).
- Pajares, M. (2001). *Contra la ley de extranjería de nuevo*. El País. Madrid.
- Pedersen, P. (1994). *A handbook for Developing Multicultural Awareness*. Alexandria, Americans Counseling Association.
- Pedersen, P. (1997). *Culture-Centered Counseling Interventions*. Thousand Oaks, Sage, Publications.
- Piontkowski, U., Florack, A., Hoelker, P., Obdržálek, P. (2000). "Predicting acculturation attitudes of dominant and non-dominant groups". *International Journal of Intercultural Relations* 24: 1-26.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid, McGraw Hill.
- Rosemberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York, Basic Books.
- Rotheram, M. y P., J. (1987). Definitions and perspectives in the study of children's ethnic socialization. *Children's ethnic socialization: Pluralism and Development*. J. S. P. y M. J. Rotheram. Alvanly. N.Y., State University of New York Press (81-102).
- Sabios, C. d. (1996). *Por una Europa de derechos cívicos y sociales*. Bruselas, Comisión Europea.
- Sandín, M. P. (1998). *Identidad e interculturalidad. Materiales para la acción tutorial*. Barcelona, Editorial Laertes.

- Simons, G. e. a. (2000). *Global Competence*. Amherst, HRD Press.
- Smith, E. J. (1991). "Ethnic identity development: Toward the development of a theory within the context of majority/minority status". *Journal of Counseling and Development* (14, 21-42).
- Solé Perellada, F. (2000). *Educación, formación y dinámica económica*. Encuentro Europeo sobre la sociedad del conocimiento, Barcelona.
- Stephan, W. G., Stephan, C. W. and Gudykunst, W. B. (1999). "Anxiety in intergroup relations: A comparison of anxiety/uncertainty management theory and integrated threat theory". *International Journal of Intercultural Relations* 23(4): 613-628.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social cooperation. *Differentiation between social groups*. H. Tajfel. London, Academic Press.
- Ting-Toomey, S. (1986a). Conflict styles in black and white subjective cultures. *Current research in interethnic communication*. Y. Kim. Beverly Hills, CA, Sage.
- Ting-Toomey, S. (1988). A face-negotiations theory. *Theory of intercultural communications*. Y. K. y W. Gudykunst. Newbury Park, CA, Sage.
- Touraine, A. (1955). *L'Evolution du travail ouvrier aux usines Renault*. París, Centre National de la Recherche Scientifique.
- Triandis, H. (1967). "Interpersonal relations in international organizations". *Organizational Behavior and Human Performance* (7, 316-328).
- Triandis, H. C., Bontempo, R. L., Leung, K. y Hui, C. H. (1990). "A method for determining cultural, demographic and personal constructs". *Journal of Cross-Cultural Psychology* (21, 302-318).
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO, Westview.
- Triandis, H. C. B., R. et al. (1986). "The measurement of etc aspects of individualism and collectivism across cultures". *Australian Journal of Psychology* (38, 257-267).
- Triandis, H. C. L., K.; Villareal, M. y Clark, F. L. (1985). "Allocentric vs. ideocentric tendencies: convergent and discriminant validation". *Journal of Research in Personality* (19, 395-415).
- Turner, J. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Social identity and intergroup relations*. H. Tajfel. Cambridge, University Press.
- Vintró, E. (1999). *Opción Educativa de Barcelona*. Barcelona, por el conocimiento y la convivencia, Barcelona.
- Ward, C. (1996). Acculturation. *Handbook of intercultural training*. D. Landis, Bhagat, R. Thousand Oaks, SAGE, Publications (124-147).
- Ward, C., Kennedy, A. (1999). "The measurement of sociocultural adaptation." *International Journal of Intercultural Relations* 23 (4, 659-677).

- Yum, J. (1983). Social network patterns of five ethnic groups in Hawaii. *Communication yearbook* 7. R. Bostrom. Beberly Hills, CA, Sage.
- Zapata, B. R. (1999). Ciutadania de la Unió i Immigració. *Àmbits de Política i societat*: 10-18.
- Zurcher, L. (1968). "Particularism and organizational position". *Journal of Cross-Cultural Psychology* (52, 139-144).