



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2016 / 2017

PERSONAS:

**LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL PARA TRIUNFAR EN LA GESTIÓN
DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA**

PEOPLE:

**INTERCULTURAL COMMUNICATION TO SUCCEED IN DIVERSITY
MANAGEMENT WITHIN THE COMPANY**

Realizado por el alumno Dña. Alba García Arias

Tutelado por el Profesor Dña. Henar Álvarez Cuesta

León, 3 de Julio de 2017

Todas las personas somos iguales, son sólo los hábitos los que nos hacen diferentes
-Confucio-

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	5
Objetivos	8
Metodología	9
Capítulo 1: Del racismo a la protección de la igualdad	10
1.1. Raza y etnia.....	11
1. 2. Organismos internacionales y sus instrumentos	14
1. 2.1. Organización de las Naciones Unidas.....	14
1. 2.2. Organización Internacional del Trabajo.....	21
1. 2.3. La Unión Europea	23
1.3 Situación actual.....	35
Capítulo 2: Diversidad cultural en la empresa como ventaja competitiva	38
2.1. Diversidad en la Unión Europea	38
2. 2. La diversidad cultural en la empresa	39
2. 3. Relación entre la diversidad cultural del personal de una empresa y los resultados alcanzados.....	43
2.3.1. Ventajas de la gestión de diversidad cultural.....	43
2.3.2. “Inconvenientes” de la diversidad cultural.....	46
2. 4. La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva	48
2. 5. La diversidad cultural en empresas ya internacionales.....	50
2.6. Cómo hacer que funcione un equipo multicultural.....	53
Capítulo 3: Desarrollo de habilidades comunicativas interculturales	55
3.1. Nuestra propia identidad	56
3.1.1. La fuerza de la identidad cultural: conceptos y teorías	58
3. 2. Comunicación intercultural.....	61
3.2.1. Definición y proceso de la comunicación intercultural	62
3.2.2. Ser comunicador competente en el ámbito transcultural: tener inteligencia cultural.....	65
3. 3. La cultura subjetiva.....	67
3.3.1. El lenguaje, verbal y no verbal.....	68
3.3.2. Estilo de comunicación	75

3.3.3. Valores	75
3.4. Aplicación en el entorno de la empresa	76
3.5. Adaptación cultural	81
Conclusiones.....	83
Anexo: La base de la comunicación intercultural	85
1. Edward T. Hall	85
1.1. El análisis de la percepción del tiempo	86
1.2. El análisis de la percepción del espacio	89
1.3. El análisis del contexto de la comunicación.....	92
2. Geert Hofstede.....	93
2.1. Distancia al poder.....	94
2.2. Aversión a la incertidumbre	94
2.3. Individualismo frente a colectivismo	95
2.4. Masculinidad frente femineidad.....	96
2.5. Orientación a largo plazo frente orientación a corto plazo	97
2.6. Las dimensiones culturales reflejadas en las organizaciones.....	98
2.7 Crítica a Hofstede.....	98
Bibliografía.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Límite de libertad de religión.....	19
Figura 1.2. Espacio Schengen.....	27
Figura 1.3. Fundamental Rights Agency.....	34
Figura 2.1. Diversidad cultural en la empresa.....	40
Figura 2.2. Ventajas de la diversidad cultural.....	44
Figura 2.3. Adversidades de la diversidad cultural.....	47
Figura 2.4. Diversidad cultural como ventaja competitiva.....	50
Figura 3.1. Choque Cultural.....	58
Figura 3.2. W.E.B. Du Bois.....	59
Figura 3.3. Etnocentrismo.....	60
Figura 3.4. Proceso de adquisición de la habilidad.....	64
Figura 3.5. Portugués.....	69
Figura 3.6. Mensaje implícito y explícito.....	70

RESUMEN: La globalización y la facilidad de movimiento a través de las fronteras han hecho que la diversidad cultural sea una realidad en la sociedad europea y por tanto en las empresas que ella engloba, especialmente aquellas con proyección internacional. Una adecuada gestión de la diversidad cultural es necesaria para evitar ciertas adversidades, pero sobre todo para alcanzar el mayor beneficio de la riqueza cultural en plantilla, incluso hasta convertirse en ventaja competitiva para la empresa. Las habilidades en comunicación intercultural son la pieza clave de cualquier líder para triunfar en la gestión de la plantilla multiétnica, además de también ser una capacidad fundamental para todo profesional en el campo del comercio internacional. La comunicación intercultural comienza con una toma de conciencia, posterior adquisición de conocimiento y culmina con la experiencia, siendo una habilidad acumulable con cada interacción intercultural.

Palabras Clave: diversidad cultural, comunicación intercultural, inteligencia cultural, no discriminación, libre circulación, igualdad de trato.

ABSTRACT: The globalisation and the ease of movement cross national boundaries have made the cultural diversity real in the European society, as well as in the enterprises set out in this environment, especially those with international exposure. The adequate management of cultural diversity is necessary for preventing some adversities, but mostly for reaching the highest benefit from staff's cultural wealth, even up to become the company's competitive advantage. Intercultural communication ability is the key piece of any leader to success in managing multi-ethnic groups, and it is also a fundamental skill for all those who are involved in the international trade profession. The intercultural communication ability begins with the awareness of the difference among people, the acquisition of knowledge, and concludes with the experience, being a cumulative ability which improves in each intercultural interaction.

Keywords: cultural diversity, intercultural communication, cultural intelligence, non-discrimination, free movement, equal treatment.

INTRODUCCIÓN

Por qué dedicar un Trabajo de Fin de Grado de Comercio Internacional a diferencias culturales o a la diversidad. Por qué dedicarlo a personas, en vez de explicar las relaciones comerciales, la internacionalización de un producto o la inversión financiera. Estos y muchos otros porqués pueden aparecer en la mente del lector al leer el título de este trabajo.

Mi inicial experiencia en el mundo internacional me ha descubierto que estas preguntas no pueden aparecer en ninguna mente que tenga intención de comenzar o continuar una carrera en este ámbito. Que al igual que reconocemos que es necesario saber los modos de entrada en nuevos mercados o los usos de los incoterms, es igual de importante saber el impacto que las diferencias culturales tienen en el entorno externo, y en especial en la estructura interna de la empresa.

Uno de los aspectos implícitos en el comercio internacional es saber que embarcarse en este campo significa emigrar, o trabajar en empresas multinacionales, o con equipos de trabajo multiétnicos o con socios y clientes de otras nacionalidades o todo ello a la vez. En definitiva, vas a tener que enfrentarte a estas diferencias, pero lejos de verlas como una amenaza, considéralo una oportunidad que comienza ahora, es decir, tras la lectura de este trabajo, siendo el momento en el que tomarás conciencia y desearás hacer de estas divergencias tu ventaja competitiva. Porque una vez que seas capaz de superar algunas de las barreras de la diversidad podrás invertir en Pekín, internacionalizar tu cerveza española, o comercializar con Brasil con muchas más probabilidades de éxito.

Gran parte de los trabajos del campo de la diversidad cultural se basan en una nueva necesidad creada por la creciente globalización. La interrelación de las economías ha promovido la apertura de fronteras que permitan el flujo de bienes, servicios, capitales y personas. Este trabajo se centrará exclusivamente en la última, normalmente olvidada y en ocasiones incluso maltratada a costa de los otros 3 factores.

La amplitud de la diversidad cultural y la comunicación internacional necesaria para la gestión de la misma es tan extensa que resulta imposible abordarla por completo. Aunque en este trabajo ha sido acotada en tiempo y en espacio, su magnitud sigue resultando perpleja. Por ello, lejos de convertirnos en expertos en la materia, mi

principal objetivo es crear conciencia en la mente del lector. Ser conscientes de que somos diferentes, que la diferencia es oportunidad y no amenaza e invitar al lector a adquirir conocimiento a través de sus experiencias, para estar preparado para la interculturalidad.

Este trabajo pondrá especial atención en el siglo XX, cuando se tomó por primera vez las riendas de la igualdad y gestión de la diversidad, tanto a nivel internacional con la emisión de instrumentos que pretendían olvidar las masacres humanas basadas en la intolerancia a la diferencia, así como en el campo empresarial, cuando un conjunto de autores quisieron remarcar la necesidad de defender la diferencia interna para poder triunfar en la diferenciación sectorial externa.

En cuanto al espacio, he querido concentrarme en la UE, pero una vez más la gran interrelación actual hace imposible el aislamiento, por ello se mencionara en numerosas ocasiones a EEUU, sobre todo como fuente de investigaciones interculturales, junto con una gran lista de terceros países en especial asiáticos, árabes y sudamericanos.

De este modo, el primer capítulo aborda la evolución de conceptos de raza y etnia, así como los instrumentos que han promovido la igualdad y el fin de la discriminación tanto en la esfera internacional como en especial en la europea.

En el segundo capítulo se presenta la importancia de la diversidad cultural en la empresa, las razones de su inminente presencia, las ventajas de contar con un grupo de trabajo multiétnico y la necesidad de superar las diferencias para alcanzar los mayores beneficios, hasta el punto de hacer de esta la ventaja competitiva de la empresa.

Por último, en el tercer capítulo presenta la comunicación intercultural como la habilidad necesaria para triunfar en la gestión de la diversidad cultural, describiendo teorías, procesos, conceptos y algunos ejemplos básicos, con la intención de incentivar la curiosidad del lector por otras culturas, ya que una investigación exhaustiva en materia de diversidad cultural y comunicación intercultural no es posible.

Espero que disfruten de este viaje.

OBJETIVOS

La diversidad cultural es hoy en día una realidad presente en toda empresa internacional, pero la importancia de su adecuada gestión no lo es tanto. Es entonces el primer objetivo de este trabajo reivindicar la importancia del capital humano multiétnico en la empresa, exponiendo sus numerosas ventajas, así como las amenazas de su inadecuada administración.

Partiendo de algunas de las adversidades de contar con diversidad cultural en la empresa surgirá la necesidad de desarrollar habilidades interculturales, en especial la capacidad de ser un buen comunicador intercultural. Por lo que el segundo objetivo, en orden aunque no en importancia, es iniciar al lector en el campo de comunicación intercultural como competencia esencial para todo líder en empresas internacionales. Esta iniciación se basa en la toma de conciencia de que existen diferencias, siendo estas oportunidades y no amenazas. Este será descrito como el primer paso de un proceso que prosigue con la adquisición de conocimiento y práctica a través de la experiencia.

Aunque numerosos ejemplos serán utilizados, su amplitud y riqueza no será suficiente para completar definitivamente el conocimiento del lector en la materia. Por ello, el objetivo final del trabajo es despertar la curiosidad del lector, tanto por otras culturas como por la propia, haciendo entender su vital importancia en el mundo de la empresa.

Una vez descritos los grandes objetivos que pretendemos alcanzar con este trabajo, cabe destacar que este fin no sería posible sin la consecución de otros objetivos particulares como conocer los principales instrumentos legales de la defensa de la igualdad a nivel internacional y europeo desde un punto de vista históricos, así como exponer los principales conceptos, teorías y autores en el ámbito intercultural.

METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se ha llevado a cabo una exhaustiva búsqueda bibliográfica que podemos dividir en 4 campos de estudios: sociología, derecho, administración de empresa y comunicación intercultural. Estos campos de estudio no se han abordado en ningún momento por separado, sino que, aunque cada uno tenga su espacio en la estructura del trabajo, todos ellos están interrelacionados.

De este modo, en primer lugar, el análisis sociológico ha sido necesario para introducir el trabajo, tanto en materia legal como, posteriormente de gestión empresarial. En segundo lugar, las fuentes consultadas en el ámbito de administración de empresa han sido utilizadas en el estudio de la ventaja competitiva de la empresa. En tercer lugar, la amplísima literatura basada en la comunicación intercultural ha sido analizada para presentar un tercer y último punto cuyo objetivo es el desarrollo de habilidades y competencias interculturales. En estos tres casos las fuentes consultadas han sido libros académicos -en ocasiones de reconocidos e importantes autores en la materia-, artículos de revista científica y económica de diferentes universidades del mundo- destacando las españolas y sudamericanas- y de diferentes ministerios de España.

Por último, en la parte de derecho internacional y del ámbito de la Unión Europea han sido analizados multitud de Declaraciones y Convenciones Internacionales de importantes organismos como son la ONU y la OIT, así como reglamentos europeos, y Directivas, en ambos casos, en materia de discriminación y defensa de la igualdad. El análisis personal de dichos instrumentos ha sido contrastado y, consecuentemente soportado por el análisis de otros autores expertos, reflejado en artículos de revistas y publicaciones oficiales de distintos organismos internacionales.

La estructuración metodológica consiste en la búsqueda de fuentes para exponer información fiable a partir de la cual se ha creado propias conclusiones y para argumentar con referencias bibliográficas dichos resultados. Gran parte de las referencias consultadas han sido halladas en internet utilizando motores de búsqueda bibliográficos, pero me gustaría destacar el amplio rango de libros y otras publicaciones encontradas en el catálogo de la Universidad de León, siendo algunos de ellos fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

CAPITULO 1: DEL RACISMO A LA PROTECCIÓN DE LA IGUALDAD

Es principios del 2017. Me he despertado en una capital europea, actualmente todavía resacosa de la crisis que le asoló hace casi una década, como a muchos otros países de la UE. He ido a trabajar a la oficina, en la cual la mitad de la plantilla es española y la mitad portuguesa. Y no hay cabida para un “después de mucho esfuerzo, ya puedo disfrutar mi vida en Portugal”. Hay muchos aspectos contra los que he tenido que luchar, claro, pero no más allá de algo de papeleo, idioma y diferencias culturales.

No soy la primera ni la última persona que ha migrado para estudiar o trabajar fuera. Ni siquiera nuestra generación ha sido la primera. Los movimientos migratorios han estado ahí siempre, de manera masiva o a menor escala. La diferencia es que nunca había sido tan fácil como lo es ahora.

Pero por qué en el 2017 es tan fácil atravesar fronteras -metafóricamente hablando, ya que muchas de ellas ni siquiera existen-, por qué hay esta gran diferencia entre la situación de los emigrantes hace algunas décadas y la nuestra. La respuesta es cruda: fue gracias a su sufrimiento, ya que tras conocer todas sus dificultades muchas instituciones –en su mayoría internacionales- decidieron atajar la situación.

Por ello, es conveniente repasar antecedentes históricos con especial atención en el desarrollo de los términos *igualdad* y *discriminación* como consecuencia de la evolución moral (Rabossi, 1990), siendo necesario, a su vez, aclarar otros dos conceptos clave: *raza* y *etnia*. Ambos conceptos están rodeados por un halo de confusión, ya que son conceptos variables, peligrosos y frecuentemente intercambiables.

Posteriormente, en este capítulo, vamos a abordar tanto las instituciones como los instrumentos que han hecho posible que la movilización migratoria haya adquirido esta simplicidad, haciendo posible que cualquier lugar del mundo pueda ser casa al eliminar toda amenaza por causa racial u otra condición e incrementar la tolerancia a lo diferente. De este modo, nos moveremos desde la creación de la ONU y sus principales instrumentos contra la discriminación, hasta una actual UE sin fronteras internas.

A lo largo de este trabajo se reiterará la importancia del respeto por la identidad cultural

de cada persona como derecho fundamental por estar ligada a la dignidad humana, ya que es necesario entender la paradoja de que el tratamiento igualitario radica en el derecho de ser diferente (Núñez, 2009).

1.1. RAZA Y ETNIA

En todos los rincones del mundo, las diferencias raciales y étnicas terminan convirtiéndose frecuentemente en conflictos violentos.

J. Macionis en *Sociología*

Como ya habíamos introducido, *raza* y *etnia* son conceptos confusos por ser variables, peligrosos y frecuentemente intercambiables.

Raza es un término desarrollado a finales del siglo XVIII, en el que hace referencia a la existencia de diferentes categorías humanas desde el punto de vista biológico, de manera que los individuos de esta categoría comparten determinados rasgos físicos que les caracterizan y diferencian del resto. Desde el punto de vista sociológico, la *raza* es “la categoría de individuos que comparten ciertos rasgos hereditarios que los miembros de la sociedad consideran socialmente significativos o relevantes” (Macionis, 2011, p. 299). Históricamente, el color de piel ha sido la característica física más común para diferenciar entre una raza y otra, y no otros rasgos físicos como el pelo, el color de ojos o la altura, ya que el color de piel es una característica fácil de identificar, observar y ordenar en la mente. La *raza*, como realidad biológica, ha sido utilizada como justificación del reparto de poder en los últimos 3 siglos dando lugar a un racismo biológico que defendía la superioridad de una raza frente a otra, clasificando una sociedad como mejor o más inteligente, y de este modo dar lugar a otras partes marginalizadas.

Tras los eventos históricos del siglo XX, inundados de conflictos raciales, la *raza* adquirió connotaciones ideológicas y políticas sumamente negativas, hasta el punto de ser evitada y sustituida por un nuevo concepto libre de la vergüenza del racismo de los últimos siglos: la *etnia*. A día de hoy, citando a Macionis, “en términos estrictamente científicos no es lícito clasificar las personas en razas” (p. 300). De hecho, desde el punto de vista antropológico o sociológico se ha popularizado la *etnia* para designar

diferentes grupos culturales dentro del mismo pueblo o sociedad, es decir “personas que comparten una herencia cultural” (Macionis, 2011, p. 300). Los miembros de una etnia tienen antepasados comunes, hablan la misma lengua y tienen la misma religión, y por todo esto tienen una identidad social propia o específica, de modo que personas de la misma etnia que viven en diferentes sitios del mundo, seguirán tendiendo rasgos en común.

En este punto, algunos, como el sociólogo John Macionis (2011), consideran que *raza* y *etnia* son completamente diferentes, ya que mientras la primera hace referencia a una clasificación de personas por rasgos biológicos -la cual genéticamente carece de sentido hoy en día-, la segunda se basa en rasgos culturales. Pero por otro lado, hay otros, como la también socióloga Doris Lamus (2012), que consideran que *etnia* surgió para sustituir a *raza* para evitar el contenido racista de la palabra, pero que sin embargo se puede utilizar indiferentemente con pequeñas variaciones. En un sentido similar, Cayetano Núñez (2009) menciona que es una cuestión de moda, el término *raza* está obsoleto, y hoy en día es más común utilizar la palabra *etnia*.

En relación con esta distinción, la UE tiene clara su posición. En la consideración número 6 de la Directiva 2000/43/CE sobre la igualdad de trato se puede leer: “La Unión Europea rechaza las teorías que tratan de establecer la existencia de las razas humanas. El uso, en la presente Directiva, del término *origen racial* no implica el reconocimiento de dichas teorías”. Algunos de los países que conforman la UE han sido objeto de conflictos muy graves donde la ideología del racismo era el motor de las masacres, por lo que quieren desvincularse por completo de la connotación negativa del propio término.

En el otro lado del Atlántico, sin embargo, el Gobierno de los Estados Unidos (*The U.S. Census Bureau*) pide a los ciudadanos que se identifique (*self-identification*) con un grupo racial determinado con la finalidad de elaborar el censo nacional¹.

¹ Las 5 categorías mínimas propuestas son: Blanco (White), Negro o Afroamericano (Black or African American), de Alaska o Indio Nativo Americano (American Indian or Alaska Native), Asiático (Asian), y Hawaiano Nativo o de otra isla del pacífico (Native Hawaiian or Other Pacific Islander). Aquellos que se identifican como Hispanos o Latinos, pueden pertenecer a cualquiera de estas categorías (US Census Bureau (Institution/Organization), s. f.). Para más información: <https://www.census.gov/topics/population/race/about.html>.

Ya sea como *raza* o como *etnia*, en el momento que varias de ellas conviven en un mismo espacio se crean minorías subordinadas bajo un grupo dominante, en el que los prejuicios y estereotipos son latentes en diferente intensidad, dando lugar a prácticas destructivas como el racismo y la también problemática discriminación. De acuerdo con Nuñez, (2009) estos son los problemas propios de la multiculturalidad, y no proceden tanto del hecho de que existan varias culturas, sino del hecho de que varias personas con diferente formación cultural conviven en el mismo espacio social. Estos conceptos serán descritos desde un punto de vistas sociológico de la mano de Macionis (2011):

Los *prejuicios* son generalizaciones rígidas y frecuentemente irracionales acerca de toda una categoría de personas, ya que se fundamentan en aspectos raciales, étnicos o culturales y no en hechos objetivos. Los prejuicios normalmente forman *estereotipos*, es decir cuando dichas generalizaciones han creado una imagen distorsionada muy lejana de la realidad. Este tipo de creencias se encuentran adheridas a la propia cultura manifestándose en mayor o menor grado dependiendo de cada individuo. Su expresión más intensa y destructiva es el *racismo*, cuando la creencia se basa en la superioridad, y consecuentemente inferioridad, de una raza en comparación con otra. El racismo es destructivo porque ha sido el centro de ideologías políticas que han llevado a la masacre humana. Por último, otra consecuencia de los prejuicios y los estereotipos, menos radical que el racismo, es la *discriminación*, cuando las personas son tratadas de diferente modo dependiendo de la categoría a la que pertenecen (Macionis, 2011), siendo este trato inadmisibles (Rabossi, 1990).

Los prejuicios y la discriminación pueden llegar a constituir un círculo vicioso dentro de la sociedad. La realidad se construye socialmente, por lo que si una situación se define como real, acabará siendo real consecuentemente, especialmente cuando son las personas con el poder dominante quien establece los prejuicios, y las de menor poder o minorías quien las recibe, no pudiendo hacer nada por contradecirlo o subsanarlo. Y no porque exista una inferioridad biológica que lo justifique, sino una inferioridad social, alimentada por la clase dominante (Macionis, 2011). Por otro lado, este círculo vicioso también se ve alimentado por intentar implantar el *monoculturalismo* en sociedades multiétnicas (Nuñez González, 2009), ya que consecuentemente las minorías ante el

ataque de marginalización incrementarán sus esfuerzos por preservar sus diferencias, y a su vez puede dar lugar a un aumento de la intolerancia hacia estas minorías.

Las realidades que ambos conceptos representan han evolucionado con el tiempo, o más bien junto con el contexto que engloba las relaciones políticas, económicas, sociales e institucionales del momento. Frecuentemente han sido conceptos que justifican el orden social y, consecuentemente, la división en el trabajo. Por ello surgió la necesidad de proteger lo diferente, implementado la igualdad de trato a pesar de las diferencias.

1. 2. ORGANISMOS INTERNACIONALES Y SUS INSTRUMENTOS

1. 2.1. Organización de las Naciones Unidas

UN (United Nations) - ONU (Organización de las Naciones Unidas) en español, y de ahora en adelante - fue creada en 1945 tras la firma de la Carta de las Naciones Unidas por 51 Estados fundadores. Para conocer las causas de su creación tendríamos que remitirnos al siglo XIX. Sin embargo, el Artículo 1 de dicha carta establece los propósitos de la Organización, siendo el motivo fundamental *mantener la paz y la seguridad internacional*, en el cual se ha fundamentado todas y cada una de sus acciones. A través de la cooperación internacional se busca estimular *el respeto de los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión*, según el artículo 1.3 de la Carta de las Naciones Unidas. De entre sus innumerables declaraciones y convenios internacionales, se mencionarán aquellos que siguen el propósito de eliminar la discriminación por diferentes aspectos culturales.

A) Declaración Universal de los Derechos Humanos

La *Declaración Universal de los Derechos Humanos* fue elaborada por representantes de todas las regiones del mundo con diferentes bases culturales y literarias, siendo proclamada por la Asamblea General de las ONU el 10 de diciembre de 1948. Estableció los derechos fundamentales para todo ser humano, los cuales son infranqueables por ninguna persona, institución o Nación, destacando que todo ser humano disfruta de la misma igualdad de trato y la misma igualdad ante la ley “sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra

condición” (Artículo 2).

Cabe destacar las denominadas *cláusulas abiertas - o cualquier otra condición*, en este artículo 2- ya que lejos de ser trivial, dejan abierta la posibilidad de incluir cualquier otra causa que lleva a discriminaciones similares (Rabossi, 1990) y permiten la evolución progresiva de un consenso social y legal sobre lo que considerar como discriminatorio (O’Donnell 2012).

B) Declaración sobre la eliminación de todas formas de discriminación racial

En lo referido a la anulación de cualquier forma de discriminación por raza, color, o etnia en 1963 la Asamblea General de la ONU proclamó la *Declaración sobre la eliminación de todas formas de discriminación racial*. En esta declaración la ONU expresó su intolerancia ante cualquier Nación que, no sólo no promoviera la igualdad, sino que también utilizara cualquier instrumento para fomentar la discriminación entre razas. *La discriminación entre los seres humanos por motivos de raza, color u origen étnico es un atentado contra la dignidad humana* es la primera frase del primer artículo de la declaración. Pero antes, en el preámbulo reafirma que *Nada justifica la discriminación racial, ni en la teoría, ni en la práctica*.

Esta declaración es reflejo de la preocupación por la alarmante situación de desigualdad racial en algunos Estados, promovida además por los propios gobiernos. Si contextualizamos esta declaración, Nelson Mandela fue arrestado en 1962 por su oposición al apartheid, y en 1960 ocurrió la masacre de Sharpeville, en el que 69 personas murieron a manos de la policía por defender sus derechos que habían sido arrebatados por el color de su piel. Mientras esto ocurría en Sudáfrica, en EEUU el presidente Johnson, siguiendo las propuestas de Kennedy, firmó las leyes de los Derechos Civiles y Derecho de Voto - 1964 y 1965 respectivamente - , acabando con la segregación racial en ámbitos como el político o educativo.

En esta declaración exige la eliminación de leyes que impiden la igualdad de trato, así como la creación de otras que promuevan la igualdad entre razas. Pero además, como en muchos otros escritos de la ONU, se señala que la ley no es el único instrumento que un Estado debe utilizar, sino que los Estados deben incluir medidas en las esferas de la enseñanza, la educación y la información (Artículo 8). Con ello se conseguirá crear una

futura sociedad universal fundada en el respeto, no porque lo digan las normas, leyes o el gobierno, sino porque las nuevas sociedades han sido educadas, formadas e informadas en estos principios de igualdad de trato, y sobre todo tolerancia hacia lo diferente. Y uno de los objetivos de la ONU es ese: *la edificación de una sociedad universal libre de todas formas de segregación y discriminación raciales que son factores de odio y división entre los hombres.*

C) Convenio Internacional sobre la eliminación de todas formas de discriminación racial

Dos años más tarde, en 1965, la Asamblea General aprobó el *Convenio Internacional sobre la eliminación de todas formas de discriminación racial*. Teniendo en consideración la anterior declaración, este convenio establece obligaciones para aquellos Estados que firmen el convenio, siendo esta la diferencia entre *Declaración* y *Convenio*: las declaraciones suelen ser, con generalidad, no vinculantes para los Estados, mientras que en el convenio existen firmas entre partes vinculantes, que se comprometen a cumplir determinados aspectos para alcanzar un determinado fin.

En este caso el fin consiste en eliminar las raíces socioculturales de la discriminación, de modo que el Estado tiene tanto el deber negativo de no incurrir en la discriminación, como la obligación positiva de proteger a su población frente la discriminación (O'Donnell, 2012). Por ello, en este compromiso, por un lado, se incluye la condena de la discriminación racial y, por otro lado, la necesidad de utilizar todos los medios para eliminarla, para no incurrir en ella como gobierno y para eliminar todas las barreras que existan entre razas dentro de la Nación.

Además, los Estados pueden tomar acciones para asegurar la integración y protección de algunos grupos raciales que se sientan amenazados, siempre y cuando no dé lugar a derechos desiguales o separados del resto.

Del mismo modo, los Estados que se adhieran al convenio también se comprometen a castigar, eliminar y, por supuesto, no promover teorías de superioridad de ninguna raza sobre otra.

Por último, es papel de los Estados que todos sus ciudadanos disfruten de los derechos legales (igualdad ante tribunales), de seguridad, políticos (derechos a participar en la

elección, tanto elegir cómo ser elegidos), civiles (derecho a una nacionalidad, o al libre matrimonio), socio-económico (acceso a cualquier trabajo, sin desigualdad de salario, o acceso a la vivienda) y de acceso a zonas públicas, con independencia de raza, color, y etnia.

Cabe destacar que por elemental que sean los derechos de igualdad y no discriminación, no son absolutos y por lo tanto hay algunas restricciones, como el derecho a voto, a casarse o encontrar trabajo, estando sujetos a la condición de alcanzar una determinada edad; o discriminaciones basadas en la nacionalidad (O'Donnell, 2012). El concepto de discriminación por nacionalidad es muy arriesgado. Bien es cierto que algunos derechos de los ciudadanos están relacionadas con la nacionalidad, como el derecho al voto. Sin embargo, en otros aspectos -el derecho al trabajo- Núñez (2009) señala que tener en cuenta la nacionalidad antes que la condición de persona no es correcto, siendo necesario *desnacionalizar la ciudadanía y conseguir la ciudadanía inclusiva*.

En este convenio se aprobó la creación de un *Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial*, actualmente a cargo de la *Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos* de la ONU, con el fin de controlar el cumplimiento de lo establecido en esta convención. De este modo los Estados se ven obligado a informar al Comité de su situación cada dos años. Tras examinar dicho informe, el Comité emite una serie de observaciones, sugerencias y recomendaciones mostrando sus preocupaciones respecto a la discriminación racial en esa Nación. Además, el comité también sirve como centro de arbitraje, ya que los Estados pueden denunciar situaciones de racismo que ocurran en otro estado, así como particulares denunciar a cualquier Estado cuando sus derechos defendidos en este convenio estén siendo amenazados.

D) Declaración sobre la eliminación de todas formas intolerancia y discriminación fundadas en la religión o las convicciones

El artículo 1.1 de esta declaración habla del derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión. Salcedo Hernández (1997) detalla la diferencia entre estas tres libertades, explicando sus diferencias, aunque todas ellas están unidas por el hecho de fundamentarse en la dignidad humana.

La libertad de religión es un derecho con dos dimensiones. La primera, el derecho a

adherirse a una religión, así como cambiarla por otra - uno de los pocos derechos fundamentales que es absoluto, es decir que no tiene ninguna restricción. La segunda, el derecho a manifestar esa religión tanto en público como privado (O'Donnell, 2012).

Existen principalmente dos razones que llevan a proteger la religión como parte de los derechos fundamentales del ser humano. Primero, tal y como se puede leer en el Preámbulo de esta declaración, para aquellos que tienen “fuertes convicciones religiosas, la religión se convierte en elemento fundamental de su concepción de la vida, por lo que debe ser íntegramente respetada e integrada” (4ª consideración). Y en segundo lugar, porque la religión ha sido utilizada a lo largo de la historia para promover el odio entre naciones y poblaciones, siendo el origen de guerras y en definitiva de toda violación de los derechos humanos. Es necesario poner barreras que protejan, a la vez que limiten, la libertad de religión y convicción. La tolerancia entre religiones tiene que fundamentarse en el respeto y en la igualdad, sin ningún tipo de supremacía de una religión sobre otra. Aunque esto es asignatura pendiente en muchos países especialmente en los Estados Confesionales, es decir en aquellos cuyas legislación, sociedad, educación y cualquier otro principio de vida está fundamentado en una religión.

Una vez más, la ONU confía en la protección de los intereses de los niños del hoy para dar lugar a un mejor futuro mañana. El artículo 5 comienza con el derecho de los padres, o en su defecto tutores legales, de elegir el credo de sus niños, y que dicha decisión debe ser respetado por el resto. Sin embargo, el punto 3 del mismo artículo dice así:

El niño estará protegido de cualquier forma de discriminación por motivos de religión o convicciones. Se le educará en un espíritu de comprensión, tolerancia, amistad entre los pueblos, paz y hermandad universal, respeto de la libertad de religión o de convicciones de los demás y en la plena conciencia de que su energía y sus talentos deben dedicarse al servicio de la humanidad (Artículo 5.3 del presente Convenio).

Es decir, la ONU intenta aclarar que la libertad individual de religión estará garantizada siempre y cuando cada uno sepa tolerar y respetar dicha libertad de convicción en otros.

Figura 1.1. Límite de libertad de religión

**"Ultra-Orthodox Jews
delay El Al flight, refusing
to sit near women"**

Dónde está el 
LIMITE de la
LIBERTAD de
RELIGION

El titular de esta noticia no es un caso aislado: Judíos Ortodoxos no pueden tener ningún tipo de contacto físico con ninguna mujer que no sea miembro de su familia, incluido sentarse al lado. Muchas aerolíneas tienen que hacer frente a este problema, que normalmente se soluciona porque las mujeres ceden a cambiar de sitio. Sin embargo ¿Cuál es la solución adecuada?, ¿Quién debe mediar? ¿Quién respeta a quién?

Fuente: Elaboración propia a partir de observación personal

E) Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familias.

Lejos de adentrarnos en la complejidad que este tema supone, solo se considerarán aspectos como las razones por las que surge la necesidad de este tipo de regulaciones y algunas de las consecuencias que ha tenido hoy en día.

Para empezar, la ONU lanza esta convención sirviéndose de sí misma como ejemplo, es decir, es una institución cuyos proyectos han sido posibles gracias al trabajo realizado por personas procedentes de diferentes partes del mundo.

Esta convención se crea a partir de la realidad del estado de vulnerabilidad en el que se encuentran las personas, trabajadores y sus familias, que emigran a otro país. Si una persona ve la necesidad de migrar y movilizar a sus seres queridos hacia un territorio desconocido, es porque tiene la ilusión, ya que en muchas ocasiones ni tan siquiera la seguridad, de aumentar su calidad de vida, la cual a su vez, paradójicamente, se vuelve vulnerable con la mudanza. Por lo tanto la ONU considera que tienen que ser eliminado el mayor grado de dificultades posibles de manera que los trabajadores migrantes disfruten de los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores nacionales. De

acuerdo con O'Donnell (2012) es necesario perseguir la igualdad entre el nacional y todo trabajador migratorio respecto a ciertos derechos como el acceso a la justicia, el derecho a condiciones de trabajo adecuadas, la seguridad social y la educación para sus hijos (arts. 18, 25, 27 y 30).

Otro de los aspectos que me gustaría señalar es que, tanto a nivel de la ONU como de la UE como veremos más adelante, hablamos siempre de los derechos de los trabajadores migrantes y *sus familias*. El trabajo no es solo sustento de una persona sino del conjunto de personas que forman parte de su familia, por lo tanto no tendría sentido proteger los derechos fundamentales de aquellos que trabajan sin considerar también a aquellos que dependen del mismo para su bienestar.

Aunque aún no nos hayamos adentrado en tema de la Unión Europea, creo que es necesario destacar que ningún Estado Miembro de la UE ha ratificado dicho convenio. Sin embargo, tanto el Comité Económico y Social Europeo - en 2004- como el Director General de la política exterior del Parlamento Europeo - en 2013- han sugerido a los Estados Miembros y a la propia Unión Europea tomen acción ya que es urgentemente necesario unificar las políticas de migración en todo el territorio europeo (FRA, 2017). De modo similar, Taran y Geronimi (2013) cierran su informe advirtiendo que

Sólo mediante una activa participación de los gobiernos, de los interlocutores sociales y de la sociedad civil se asegurará una viabilidad, credibilidad y sostenibilidad a largo plazo de las medidas nacionales e internacionales de protección y las condiciones necesarias para asegurar un trabajo decente para los trabajadores nativos o extranjeros (p. 23).

Una de las razones principales por las que existe esta falta de seguimiento y ratificación por parte de los Estados, en especial de aquellos industrializados, es la migración ilegal. La convención no hace ninguna distinción entre migración regulada e ilegal, esta última considerada un ataque al bienestar social interno. Pero además, la consideración no presenta una solución que facilite la migración de forma legal y ordenada, a la vez que controla, limita y reduce la migración irregular (Ghosh, 2008). Los Estados, por tanto, perciben que ratificar esta convención supondría más bien el fomento y, consecuentemente, la protección de los migrantes ilegales, ya que sus derechos serían igualmente defendidos que aquellas personas que migran bajo los imperativos de la ley.

Por otro lado, Ghosh (2008) destaca la importancia de crear una coalición entre asociaciones de migrantes y defensores de los derechos humanos, considerando que en las situaciones de migración - en especial de personas no cualificadas y de mujeres - los derechos humanos se ven especialmente vulnerados.

1. 2.2. Organización Internacional del Trabajo

ILO (International Labour Organization) - OIT (Organización Internacional del Trabajo) por sus siglas en español y de ahora en adelante- fue fundada tras la Primera Guerra Mundial en 1919, basándose en la idea de que paz universal y permanente sólo sería posible si se defendía la justicia social y las condiciones laborales para los trabajadores. Fue la primera, y única en su género entonces, que daba lugar a una sociedad tripartita, es decir, formada por representantes de los gobiernos, empleadores y trabajadores. En 1946 pasó a ser órgano especializado de la ONU.

Uno de los principales objetivos de la OIT es conseguir adecuadas condiciones de trabajo para todos. Surgió como consecuencia y necesidad del comercio internacional, donde los trabajadores *-labour-* eran un recurso más que afectaba a la ventaja comparativa en las teorías de economía internacional. Abaratar costes de producción se traducía en reducir salarios, ampliar horarios o la falta de la protección jurídica para los trabajadores migrantes es un atractivo para mantener la competitividad, aunque consecuentemente no sean aplicadas las condiciones de trabajo decente (Taran y Geronimi, 2013)

Además, la OIT también ha sido fundamental a la hora de establecer principios y normas para defender los trabajadores migrantes, emitiendo algunos importantes instrumentos como el Convenio nº 97 sobre los trabajadores migrantes y Convenio nº 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, ambos expuesto a continuación.

En 1939 se promulgó el *convenio nº 97 - Convenio sobre los trabajadores migrantes*, revisado en 1949, el cual defendía la igualdad de los trabajadores inmigrantes, respecto a los nacionales, en relación con las condiciones de trabajo, evitando cualquier discriminación y promoviendo la inserción social de estos nuevos inmigrantes en el país de acogida.

El *Convenio número 111 de la OIT, relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación*, en el año 1958, obliga a las Naciones a promover la igualdad de oportunidades en materia de empleo con objeto de eliminar cualquier discriminación. De acuerdo con Rabossi (1990) este Convenio fue el primero en describir técnica y satisfactoriamente la discriminación, ya que dentro de la misma se indica el tipo de acto, sus criterios críticos², su finalidad y la esfera en la que tiene lugar la discriminación.

Podemos considerar un convenio consecuencia del otro. Vamos a servirnos de un ejemplo para entender mejor el proceso: cuando Europa estaba destrozada como consecuencia de una Segunda Guerra Mundial, muchos fueron los países en los que, a pesar de sus intentos de recuperación, la situación era insostenible, como fue el caso de Italia. Por lo tanto fueron muchos los italianos que emigraron a EEUU, en concreto a Nueva York. En este momento era necesario regular la igualdad de condiciones para todos los trabajadores, de modo que el convenio nº 97 de la OIT podía ser el instrumento utilizado para alcanzar esta igualdad. Sin embargo, ¿cuál era la situación algunos años después? Promover la igualdad de condiciones de trabajo entre migrantes y nacionales carecía de sentido, porque ahora son todos hijos de una misma Nación (en el ejemplo anterior, de EEUU). Por lo que ahora ya no hablamos de fronteras nacionales sino culturales, apareciendo la necesidad de promover la igualdad y castigar la discriminación entre raza, etnia o religión, apareciendo regulaciones como el convenio 111 de la OIT.

A pesar de estar hablando de convenio de la mitad del siglo pasado, su importancia sigue latente, porque no todo el mundo evoluciona a la misma velocidad ni en el mismo momento. Por lo tanto, lo que un día se originó para regular la situación en EEUU, Inglaterra o Francia, potencias mundiales a mediados del siglo pasado, ahora tiene aplicación en otros países, como algunos europeos, incluyendo a España, y por ello es importante mencionar y considerarlo. De hecho, analizando la actualidad europea, hoy en día existe una tendencia demográfica marcada por el envejecimiento de la población, lo que lleva a la demanda de mano de obra procedente de otros países, para que la

² Rabossi define los criterios críticos de los actos discriminatorios como “aquellos aspectos, propiedades o cualidades que juegan un papel fundamental en las actitudes, decisiones, normas, acciones discriminatorias” (Rabossi, 1990, p. 181).

población activa inmigrante sostenga la población envejecida - política conocida como *migración de reemplazo* (Taran y Geronimi, 2013).

1. 2.3. La Unión Europea

En abril de 1951, Francia, Italia, Alemania, Bélgica, Holanda y Luxemburgo firmaron en París el ECSC - por sus siglas en inglés *the European Coal And Steel Community*, la Comunidad Europea del Carbón y el Acero-. Como consecuencia de la guerra se buscaba que ningún país tuviera el pleno control de ninguno de estos materiales para poder producir y comercializar armas que un futuro podría ser utilizadas en contra del resto. Fue el inicio de una comunidad en el continente europeo con intenciones tanto económicas como políticas, considerándose indispensable para que la civilización fuera capaz de mantener la paz.

Casi 70 años después continúa una Unión Europea en la que se sigue coordinando las fuerzas políticas y económicas de todos sus miembros pero ahora su alcance va más allá, llegando a otras esferas como la social, educativa e incluso cultural. Es así que, en el preámbulo del Tratado de la Unión Europea (en su versión consolidada de 2008), muestra cómo la UE busca no solo la integración en la esfera económica y política, sino también la plena integración entre sus ciudadanos denominados *ciudadanos de la Unión*. La UE entiende que la imprescindible solidaridad entre los pueblos miembros sólo será posible infundiendo el respeto mutuo por su historia cultura y tradiciones. Por lo tanto la Unión Europea asume las diferencias culturales, religiosas y humanistas que existen en un continente que se ha encontrado dividido a lo largo de la historia, pero que ahora ha decidido construir un futuro común para su continente, basando su fuerza en la unificación. Unificación económica con una moneda única y un mercado común. Unificación de política exterior y seguridad. Unificación de una ciudadanía con libertad de movimiento por territorio Europeo. Sin embargo, en la esfera cultural no hablamos tanto de unificación sino de integración, es decir de respetar las creencias y costumbres de cada persona (Nuñez, 2009). Pero el camino hacia la integración plena estará lleno de etapas difíciles que habrá que superar, siendo muchos los que creen que todas las crisis europeas suponen una amenaza para el futuro de la UE. Autores como Del Molino (2017) ven una Europa en declive que en 30 o 40 años “sonará entonces tan carpetovetónica e inverosímil como nos parece hoy la corte de los Habsburgo” (párr. 1).

Sin embargo, hay otros autores que defienden la resistencia y éxito de la UE a lo largo de los años a través de la integración de los ciudadanos (Börzel y Risse, 2017), promoviendo el sentimiento de *ciudadanía europea*, es decir de identidad europea, para poder responder a los inconvenientes futuros de manera conjunta. Este sentimiento de ciudadanía europea se ha de basar en la igualdad y el respeto entre Naciones, culturas, religiones y tradición. De este modo, el artículo número 2 del propio Tratado de la Unión Europea dice así:

La Unión se fundamenta en los valores de respeto de la dignidad humana, libertad, democracia, igualdad, Estado de Derecho y respeto de los derechos humanos, incluidos los derechos de las personas pertenecientes a minorías³. Estos valores son comunes a los Estados Miembros en una sociedad caracterizada por el pluralismo, la no discriminación, la tolerancia, la justicia, la solidaridad y la igualdad entre mujeres y hombres (Artículo 2).

Del mismo modo, encontramos referencias a la no discriminación en varios artículos del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea y, en particular, en el artículo 21 de la Carta de los derechos fundamentales de la UE:

Se prohíbe toda discriminación, y en particular la ejercida por razón de sexo, raza, color, orígenes étnicos o sociales, características genéticas, lengua, religión o convicciones, opiniones políticas o de cualquier otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad u orientación sexual (Artículo 21).

Esto solo son algunos ejemplos que sirven para demostrar que la Unión Europea tiene interés por mantener y respetar la diversidad cultural que caracteriza el territorio europeo. Pero la UE no solo refleja la importancia de la no discriminación en sus pilares de funcionamiento, sino que también ha emitido algunos instrumentos con este objetivo. Nosotros nos centraremos específicamente en la *Directiva 2000/43/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico*, la cual se complementa con la *Directiva 2000/78/CE relativa al*

³ Toda sociedad democrática debe defender los derechos de las minorías a ser diferentes. Su marginalización o discriminación comienza cuando se obliga a ajustarse a la norma social artificial creada por la mayoría (Nuñez, 2009).

establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y ocupación. Sin embargo, antes de entrar en una explicación más profunda sobre ambas, es necesario una breve alusión a la libertad de circulación de personas, ya que el disfrute de este derecho fundamental de los ciudadanos de la Unión, es en parte la razón de la gran diversidad cultural presente en todo el territorio y, consecuentemente, en los puestos de trabajo.

A) Libre circulación de personas

A pesar de haber sido descrito y mencionado desde el inicio de la creación de la UE, el concepto de libre circulación de personas ha ido evolucionando al mismo tiempo que lo hacía la propia Unión Europea. De este modo, en Roma en 1957 con la firma del Tratado constitutivo de la Comunidad Económico Europea, se establece un mercado común europeo basado en las 4 libertades básicas: libertad de circulación de mercancías, personas, capitales y servicios. Pero en este momento la libertad de circulación de personas surgió como necesidad de facilitar el movimiento de todos los factores de producción, por lo tanto con personas se refiere a trabajadores y empresas. Valle Gálvez (1998) reza:

El ideal de la libre circulación de las personas físicas y de la supresión de controles en las fronteras entre los Estados miembros ha trascendido su configuración originaria de objetivo económico comunitario para convertirse en un elemento político capital del proyecto de la integración europea, progresivamente vinculado con cada vez mayor fuerza con aspectos relativos a ciudadanía y de derechos humanos (p. 41-42).

No fue hasta 1992, con la firma del tratado de Maastricht, cuando se introdujo por primera vez el término de *ciudadano europeo*. Es así que, el artículo 3, apartado 2, del Tratado de la Unión Europea (TUE) dice así:

La Unión ofrecerá a sus ciudadanos un espacio de libertad, seguridad y justicia sin fronteras interiores, en el que esté garantizada la libre circulación de personas conjuntamente con medidas adecuadas en materia de control de las fronteras exteriores, asilo, inmigración y de prevención y lucha contra la delincuencia (Artículo 3.2).

Es decir, todo ciudadano de un Estado Miembro adquiere automáticamente la ciudadanía de la Unión Europea, con la que adquiere a su vez el derecho de moverse, residir y trabajar en otro Estado Miembro. Además, el Tratado de Ámsterdam supuso también un antes y un después en el tratamiento del principio de igualdad en la UE (Nuñez, 2009), ya que fue el momento en el que este principio pasó a ser considerado como uno de los principios fundamentales. Sin embargo, hasta la fecha hay dos instrumentos que han sido fundamentales en el desarrollo y evolución de dicha libre circulación el importantísimo *Acuerdo del Espacio Schengen* y la *Directiva 2004/38/CE relativa al derecho de los ciudadanos de la unión y de los miembros de sus familias*.

A.1. Acuerdo Schengen

El Acuerdo Schengen fue el primer paso para crear un mercado único en la UE, y no solo por ello un hito, sino también porque se basó en la confianza de un grupo de Gobiernos que pocas décadas antes habían causado el mayor genocidio de la historia por proteger sus propios territorios y definir sus fronteras. De este modo en 1985 Alemania, Francia, Luxemburgo, Bélgica y los Países Bajos firmaron este acuerdo que suponía la eliminación gradual de fronteras internas a la vez que reforzaban una única frontera común externa. El acuerdo se completó en 1990 con la firma del Convenio de aplicación del Acuerdo Schengen, el cual entró en vigor en 1995, incluyendo a dos países más: España y Portugal⁴. En ese momento se produjo la completa eliminación de fronteras internas para estos 7 países.

Hoy en día el denominado Espacio Schengen está formado por 26 países de los cuales 22 son de la Unión Europea y 4 extracomunitarios⁵.

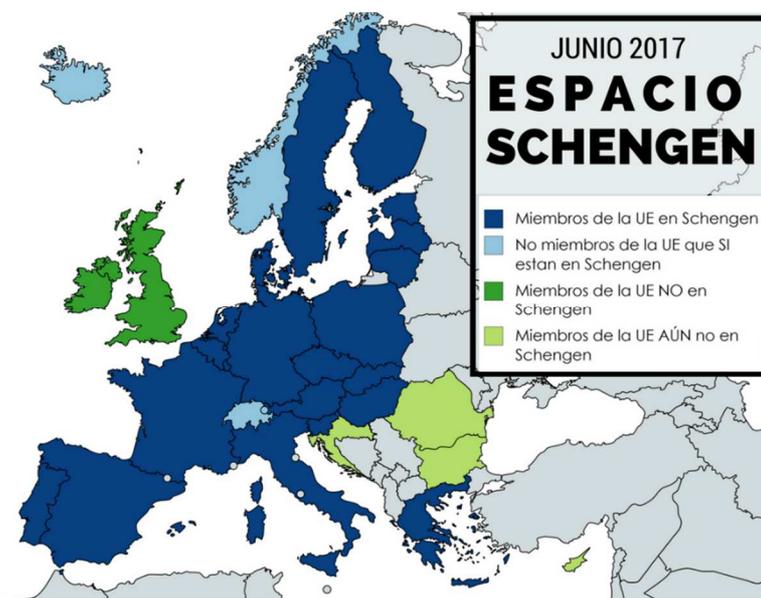
Hoy en día, la ventaja más conocida y disfrutada es la facilidad de cruzar fronteras sin ser sometidos a controles fronterizos. Tanto nacionales del Espacio Schengen como nacionales de terceros países con visado válido pueden moverse libremente por dicho espacio. En el caso de viajar a países de la UE que no forman parte del Acuerdo

⁴ Ambos firmaron el convenio en 1991.

⁵ Bélgica, Chequia, Dinamarca, Alemania, Estonia, Grecia, España, Francia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Eslovenia, Eslovaquia, Finlandia y Suecia. Los 4 países no comunitarios Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

(Irlanda, Reino Unido, Bulgaria, Rumania, Chipre, y Croacia⁶), los controles fronterizos serán mínimos, como presentar un documento de identificación en el límite fronterizo. A su vez, como Estados Miembros, los ciudadanos de estos países disfrutaban del derecho de libre circulación por el resto de Estados Miembros de la Unión Europea. Veámoslo con un ejemplo: Un ciudadano de Rumania puede circular libremente por Portugal, porque ambos son Estados Miembros de la UE. Sin embargo, no lo puedo hacer en Noruega porque Rumania no forma parte del Espacio Schengen. Una vez que Rumania pase a formar parte del Acuerdo, sus ciudadanos también podrán circular por Noruega.

Figura 1.2. Espacio Schengen



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del texto

No en tanto, los beneficios de este Acuerdo van mucho más allá. Otro de sus logros es la armonización de la emisión de un Visado único para los nacionales de terceros países (sólo aquellos incluidos en la lista del Anexo del Reglamento (CE) n.º 539/2001 del Consejo) de modo que les permite la libre circulación por el Espacio en un periodo inferior a 90 días, bajo una serie de requisitos. La emisión de permisos para una estancia de duración mayor será competencia de cada uno de los países de manera individual. De todos modos, dichos permisos (por ejemplo permiso de residencia permanente en un único estado), también acredita al nacional del tercer país moverse libremente por el Espacio Schengen.

⁶ Mientras Croacia ya ha iniciado el proceso de anexión al Acuerdo en 2015, Bulgaria, Rumanía y Chipre deben de formar parte en el futuro.

Por último, y paradójicamente, otro de los privilegios que ha supuesto el Acuerdo es incrementar la seguridad y vigilancia, debido a la cooperación policial de los diferentes países, con el intercambio de información, así como la posibilidad de continuar una persecución en territorio de otro estado (persecución “en caliente”). Para ello también se ha dado lugar al SIS - Sistema de Información de Schengen- o al refuerzo de la frontera exterior única.

A.2. Directiva 2004/38/CE relativa al derecho de los ciudadanos de la Unión y de los miembros de sus familias a circular y residir libremente en el territorio de los Estados Miembros.

Como ya se ha mencionado anteriormente el derecho de libre circulación por el territorio europeo ha ido evolucionado con el tiempo hasta concluir en esta Directiva, que no es otra cosa que la suma de Directivas previas que defendían la libre circulación de trabajadores de diferentes condiciones, estudiantes o extranjeros, derogando un conjunto de 9 Directivas y dando lugar a un *derecho primario e individual* que recibe todo ciudadano de la Unión a *circular y residir libremente en el territorio* de cualquier Estado Miembro. A su vez, esta Directiva incluye a los miembros de familia como beneficiarios de dicho derecho, cualquiera que sea su nacionalidad⁷.

Por lo tanto, este derecho supone que cualquier ciudadano de la Unión y sus miembros de familia puedan:

- Circular y residir en otro Estado Miembro, por una duración no superior a 3 meses, tan solo con la posesión de un documento de identidad o pasaporte válido. En el caso de residencia superior a 3 meses, los Estados Miembros pueden requerir el registro del ciudadano. Además para poder seguir en dicho territorio tiene que estar trabajando, estudiando o contar con recursos suficientes como para no ser una carga para la asistencia social del Estado de acogida, entre otros requisitos (Artículo 7)
- No ser expulsado a no ser que se convierta en una carga social excesiva para el Estado Miembro de acogida.
- Acceder a la residencia permanente en otro Estado Miembro. Para ello el

⁷ El artículo 2.2 de la presente directiva define los requisitos para ser considerado Miembro de la familia.

ciudadano tiene que haber residido por un periodo superior e ininterrumpido de 5 años en otro Estado Miembro. Este periodo puede ser inferior para aquellos que estén ejerciendo una actividad por cuenta propia o ajena en dicho territorio.

Esta serie de ventajas tienen el objetivo de ayudar a cumplir uno de los objetivos generales de la UE: afianzar el sentimiento de ciudadanía europea, aumentando la cohesión social entre los ciudadanos. Por ello esta Directiva es considerada como un instrumento de integración europea, y sus restricciones no van más allá que las necesarias para mantener el orden público, seguridad pública o salud pública.

Además, aparte de conceder el derecho de atravesar fronteras y establecerse en otros países, esta Directiva también garantiza la no discriminación o diferencia de trato respecto a los nacionales.

B) Igualdad de trato y no discriminación

Se puede considerar que la Unión Europea tuvo la necesidad de emitir estas dos importantes Directivas de igualdad de trato como consecuencia de los instrumentos nombrados anteriormente, ya que tanto el Acuerdo Schengen como el derecho a la libre circulación y residencia de los ciudadanos de la Unión tienen el objetivo de disminuir, incluso hacer desaparecer las fronteras internas de la UE. Sin embargo, facilitar el movimiento de personas solo es el principio para conseguir la unificación entre poblaciones. El siguiente paso es fomentar la tolerancia e igualdad entre las diferentes sociedades de la UE, pretendiendo arraigar en ellas aquellos principios fundamentales en los que se fundó: libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales (según el artículo 6 del Tratado de constitución de la UE). Para ello la UE ha emitido estas dos importantes directivas.

B.1. Directiva 2000/43/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.

Esta Directiva es el instrumento que específicamente contiene la protección ante discriminación por las diferencias étnicas dentro de la UE, y junto con la Directiva 2000/78/CE, defienden la diversidad dentro de la Unión. El objetivo principal es conseguir la igualdad de trato de cualquier persona en cualquier territorio, independientemente de su raza o etnia, ya que todos son considerados ciudadanos de la

Unión residiendo en su propio territorio europeo.

La cohesión social entre los Estados Miembros busca cumplir en primer lugar la defensa de los Derechos Humanos, defendidos globalmente por varias instituciones como ya se ha analizado. Sin embargo, su importancia va mucho más allá, las razones están claramente expuestas en la novena consideración de dicha Directiva:

La discriminación basada en el origen racial o étnico puede poner en peligro la consecución de los objetivos del Tratado CE, en particular la consecución de un alto nivel de empleo y de protección social, la elevación del nivel y la calidad de vida, la cohesión económica y social y la solidaridad, y también puede hipotecar el objetivo de desarrollar la Unión Europea como un espacio de libertad, seguridad y justicia (Consideración 9).

Por lo tanto, puede considerarse incluso que el fracaso de la UE en promover la tolerancia y disminuir la discriminación puede convertirse en una de sus mayores debilidades internas. Además, al promover la tolerancia entre poblaciones no solo se persigue la unificación de los territorios y gentes, sino que es imprescindible para dar lugar a un mercado y economía común. Un mercado de trabajo socialmente integrado y participe en la democracia y sociedad, da lugar a un factor de producción mucho más eficiente para proyectar la economía común europea.

El objetivo de la Directiva viene plasmado en el nombre de la misma, implementar en todos los Estados Miembros la *igualdad de trato*, y para ello es necesario eliminar todo tipo de discriminación, profundizando en aquella fundada en las diferencias raciales o étnicas. Además se debe aclarar que, en primer lugar, a pesar de acotar sólo sobre los Estados Miembros, también protege a terceras culturas, razas o etnias que no tengan origen en el territorio de la UE, pero que de un modo u otro forman parte de la política económica europea, especialmente como trabajadores dentro de la UE.

En segundo lugar, alcanzar la igualdad de la mujer aprovechando sinergias. Además de la discriminación cultural, una de las batallas más importantes es por la igualdad de la mujer. A lo largo de la Directiva, la protección contra la discriminación de género aparece en varias ocasiones (consideración 14, artículo 17). Sin embargo, esta es una batalla paralela que incurre en otros muchos instrumentos legislativos para abatirla. De

hecho, la seria toma de conciencia en términos legislativos comenzó en los años 90, cuando recibió la individualidad que merece separándola de otros tipos de discriminación. En 1995 tuvo lugar en Beijing la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, la cual tuvo importantes resultados a nivel mundial. En esta conferencia apareció el concepto de *mainstreaming* de género -*transversalidad* de género en español- el cual consiste en tratar la igualdad de género en todos los niveles y en todas las políticas, y no como una medida puntual (de acuerdo con el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Gobierno de España). A nivel europeo, este concepto fue introducido por primera vez en el Tratado de Ámsterdam en su artículo 2 y 3 (1999) y en el ámbito español con la L.O. 3/2007 para la Igualdad efectiva entre Hombres y Mujeres en el artículo 15. A principios de los 2000 fueron muchos los autores que abordaron la importancia de la política de la transversalidad de género en la UE, especial mención al trabajo de Emanuela Lombardo (2003), así como la exposición de los problemas en su aplicación a nivel europeo por Mieke Verloo (2005). Ambos autores, en un trabajo conjunto, analizan la interseccionalidad de la igualdad de género junto con otras medidas antidiscriminatorios a nivel comunitario (Lombardo y Verloo, 2010). En 2017 la igualdad de género sigue siendo una lucha latente, ahora centrada en reducir la brecha salarial, Luis Jimena (2017) y María del Mar Crespi (2017) analizan este tema con un repaso a la legislación de la UE sobre la igualdad retributiva.

En tercer y último lugar, la discriminación racial o étnica también se extiende a personas jurídicas. A pesar de que hasta ahora siempre hemos hablado de derechos fundamentales de los seres humanos. En esta Directiva también se incluye la prohibición de discriminar cualquier persona jurídica debido al origen de sus miembros.

En esta Directiva se entiende por *principio de igualdad de trato* la “ausencia de toda discriminación, tanto directa como indirecta, basada en el origen racial o étnico” (Artículo 2.1.) A pesar de la similitud, los conceptos de *igualdad* y *no discriminación* no son sinónimos, jurídicamente hablando, sino que son complementarios, y por ello siempre acompañados en esta lucha. Por ejemplo, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, ambos conceptos son defendidos en artículos diferentes - artículos 1 y 2- de modo que da a entender que las personas son iguales por naturaleza y por tanto ante la ley, y la ley no debe permitir discriminación alguna (O’Donnell, 2012).

La Directiva describe dos tipos de discriminación. Por un lado, la discriminación directa incluye cualquier trato de manera menos favorable que recibe una persona en comparación con el recibe otra con otro origen racial o étnico. Por otro lado, la discriminación indirecta es cuando cualquier práctica o disposición en un principio neutros coloque en desventajas a ciertos grupos de personas debido a su origen cultural. Además, tanto el acoso como la orden de discriminación están penados ya que tanto sus objetivos como consecuencias son crear un trato desfavorable hacia una persona por su origen cultural.

Como se ha explicado anteriormente, uno de las principales intenciones es conseguir la igualdad de trato en el ámbito profesional, para que la UE europea pueda contar con un factor humano fuerte e integrado y consecuentemente que esto repercuta favorablemente en la economía común. De este modo el ámbito de aplicación de la Directiva incluye tanto el sector público como el privado, en relación con el acceso al empleo, remuneración, protección social y otras ventajas, educación, e incluso el acceso a la vivienda (art 3). De acuerdo con Núñez (2009) el respeto de la diversidad cultural e identidad de cada persona en el trabajo es fundamental, porque en su defecto la consecuencia de la discriminación tiene un doble filo: la exclusión laboral y consecuentemente la marginación en la sociedad. La inserción laboral es un derecho que sirve a cualquier ciudadano para conseguir plena integración social.

No obstante, si la diferencia de trato se justifica como requisito fundamental para desempeñar esa profesión, puede ser permitida, siempre y cuando los medios para ello sean los adecuados (Artículo 4).

Tampoco será discriminatoria toda distinción por raza o etnia que tenga intención de prevenir o solventar desventajas sociales, es decir lo que se conoce como *discriminación positiva* o *acción positiva*. También denominadas *medidas especiales* o *medidas especiales de protección*, no serán acto de discriminación siempre que tengan el objetivo de alcanzar la igualdad o eliminar la discriminación *de facto*, además de no poder imponerse aquellos a los que protege, sino que ellos deben ser quien las acepten o no (Bayefsky, 1990). Sin embargo, este es un concepto complejo, que no todos los autores defienden (Véase Barrere Unzueta, 2003).

Algunos recursos que los Estados Miembros deben utilizar son la divulgación de la

información -que debe ser adecuada y suficientemente amplia para llegar a todo el territorio-, la colaboración con organismos no gubernamentales y en especial, el importantísimo diálogo social y la creación de organismos para la promoción de igualdad.

La definición con la que trabaja la OIT entiende por Diálogo Social “todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de informaciones entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política económica y social” (Ishikawa, 2004, p. 3). La cooperación de estos 3 actores es fundamental para elaborar políticas que cuenten con el equilibrio necesario entre el desarrollo económico y el progreso social (Ishikawa, 2004).

Fomentar el diálogo social para debatir la igualdad de trato puede dar lugar a reglamentos internos en un específico sector, empresa o grupo de empresas de manera que tanto trabajadores, como empresarios y gobierno estén unidos para combatir la discriminación en el lugar de trabajo. Que no sea solo una medida unidireccional en el que el gobierno establece una ley general que todos deben cumplir. De este modo, con la introducción de, por ejemplo, convenios o reglamentos de buenas prácticas por sector, las medidas de no discriminación serán más específicas y cercanas a cada situación en particular. En cambio, desde un punto de vista más crítico, Núñez (2009) defiende que la negociación social es consecuencia de la carencia o absentismo de instrumentos legales más fuertes que defiendan la diversidad cultural, dejando esta responsabilidad en mano de los agentes sociales.

Por otro lado la Directiva exigía la creación de organismos de promoción de la igualdad en cada uno de los Estados Miembros. Ya sea tras la creación de un nuevo organismo dedicado exclusivamente a la erradicación de la discriminación por origen racial o étnico, o un cuerpo ya existente, con el fin de garantizar el cumplimiento de la Directiva.

La Directiva establece requisitos mínimos de modo que los Estados Miembros deben derogar todos aquellos reglamentos a nivel nacional y convenios o contratos a nivel individual que sean contrarios o insuficientes para la protección contra la discriminación racial. Pero por otro lado, para los Estados Miembros que dispongan de medidas incluso más favorables que las recientemente descritas esta Directiva nunca podrá reducir dicho

nivel de protección. Por esta razón se considera requisito mínimo. Sin embargo, dicha unificación no alcanza las sanciones, siendo responsabilidad de cada Estado definir las.

Cada 5 años se debe de comunicar a la Comisión Europea el estado de las medidas y sus resultados para que esta elabore un informe dirigido al Parlamento y Consejo Europeos. En la elaboración de este informe la Comisión tendrán en cuenta, si así conviene, los resultados de la actual Agencia de los Derechos Fundamentales de UE⁸. Los resultados de este informe pueden llevar a la revisión y actualización de la presente Directiva, la cual lleva en vigor casi 15 años. El último informe ha tenido lugar en 2014 y será abordado más adelante.

Figura 1. 3. Fundamental Rights Agency



Fuente: Elaboración propia a partir de www.fra.europa.eu/es

B.2. Directiva 2000/78/CE relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

Esta Directiva fue emitida para complementar la anterior y, así, dar lugar a un mayor discriminación en el trabajo. Ambas Directivas presentan conceptos, requisitos y medidas muy similares y el contenido de la mayoría de las disposiciones son idénticos. Por lo tanto no merece la pena realizar un análisis minucioso sobre la misma, y solo se comentarán aquellos aspectos de gran importancia o diferenciación sobre la otra Directiva.

La gran diferencia entre ambas Directivas está enmarcada por la frase que introduce cada una de sus disposiciones: *La discriminación por motivos de religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual* De manera que, mientras en la anterior Directiva sólo se hacía referencia a la discriminación por raza o etnia, la segunda Directiva alcanza la discriminación por religión u otra convicción, edad, discapacidad y orientación sexual.

⁸ Antes del 2007 denominada Observatorio Europeo del Racismo y la Xenofobia. Actualmente es conocida por sus siglas en inglés FRA: Fundamental Rights Agency.

Se considera fuera de trato discriminatorio si algunas de estas características (religión u otra convicción, discapacidad, edad u orientación sexual) son un requisito esencial para desempeñar el puesto de trabajo. Se hace una especial mención a la tolerancia respecto a la religión u otras convicciones. Debido a que las iglesias y otras organizaciones de carácter público o privado pueden tener éticas basadas en una religión o convicción específica, la religión o convicción suponen en este caso una característica que justifica un requisito profesional esencial, legítimo y justificado respecto a la ética de dicha organización.

1.3 SITUACIÓN ACTUAL

Como consecuencia de las Directivas 2000/43 y 2000/78, la Comisión hace informes de seguimiento periódicos para informar al Parlamento y al Consejo de la situación de la igualdad de trato de manera global en la UE, así como sugerencias para seguir mejorando. El último informe data del 17 de Enero de 2014. En el momento de su redacción, los 28 Estados Miembros de la UE habían incluido las Directivas a su derecho nacional, adquiriendo ya cierta experiencia en su aplicación. Sin embargo, este camino no fue fácil ya que en informes posteriores -2005 y 2007- aparecieron problemas relacionados con la definición de términos como discriminación directa e indirecta, acoso, victimización o respecto al alcance de las propias Directivas. A fecha de emisión del informe ambas Directivas habían sido completamente transpuestas pero tras el análisis de la situación nacional individual, han aparecido una serie de problemas que impiden la perfecta aplicación y ejecución de estas Directivas, y que deben ser atajadas cuando antes. Estos problemas son:

- Falta de conocimiento por parte de la población de cuáles son los derechos que están protegidos por ambas Directivas. La solución planteada es incrementar el grado de información, especialmente dirigida a aquellos grupos que más sufren algún tipo de discriminación- como ha sido el caso de jóvenes que solicitaban empleo durante los años de recesión. Por otro lado y una vez más, se sugiere fomentar el diálogo social entre empresa, sindicatos y gobierno para divulgar dicha información.
- Escasez de datos sobre la igualdad de trato. Aunque todos los Estados Miembros han proporcionado datos sobre la situación nacional, se considera que estos no

son suficientes para una correcta evaluación de la situación. Muchos de ellos se amparan en el cumplimiento de la Directiva de protección de datos⁹. Sin embargo, este informe afirma que las estadísticas realizadas de manera anónima serían válidas para dicha evaluación y no incumplirían la normativa sobre protección de datos.

- Denuncias insuficientes de casos. En un estudio llevado a cabo por el FRA¹⁰, el 82% de los encuestados afirmaron no denunciar ningún caso de discriminación que había sufrido, por miedo a que la denuncia no llevase a ningún sitio, o tuviera peores represalias.
- Dificultad para el acceso a la justicia, agravado por cortos plazos para denunciar, problemas burocráticos o falta de entendimiento del proceso
- Las sanciones y recursos no están unificadas por las Directivas, simplemente tienen que seguir el objetivo de cumplir con sus requisitos. Sin embargo, existe una cierta preocupación por la tendencia de los tribunales nacionales a utilizar unos baremos inferiores de sanciones al establecido por la ley, siendo mucho más flexibles.

Como conclusión, este informe confía en los organismos nacionales para la promoción de la igualdad de trato. Además se considera que medidas legislativas son insuficientes y por lo tanto también son necesarias medidas políticas o incluso financieras para completar la perfecta ejecución y aplicación de estas Directivas.

Cabe destacar que desde este último informe la libre circulación en la UE se ha visto amenazada desde el 2015 en especial por el caso de los refugiados en especial, hasta el punto de amenazar el Área Schengen. Pero a mayores ha sido necesario promover la integración de los inmigrantes intracomunitarios y extracomunitarios, en estos últimos años.

En Marzo de este mismo año, la Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea elaboró un informe para promover la integración de los inmigrantes y su descendencia¹¹. El objetivo es evaluar la situación de los Estados Miembros en cuantas

⁹ La Directiva 95/46/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de octubre de 1995, relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos.

¹⁰ Encuesta EU-MIDIS 2010 realizada por la Agencia de los Derechos Fundamentales.

¹¹ Together in the EU- Promoting the participation of migrants and their descendants.

políticas, legislación o cualquier otra medida para promover la inclusión de los inmigrantes y su descendencia, tanto en la sociedad como en los puestos de trabajo. Ya que la cohesión social es de vital importancia para mantener el futuro de la UE, el informe promueve la inclusión de los inmigrantes en sindicatos de trabajadores y en los puestos públicos para fomentar su integración en el ámbito laboral.

Por último, la organización *Human Right Watch* se encarga de evaluar la situación de los derechos humanos en el mundo, elaborando informes periódicos sobre ello. El informe correspondiente a la situación de la UE durante el año 2016 refleja una alarmante situación como consecuencia de la crisis de los refugiados, los ataques de extremistas islámicos y el apoyo creciente a los partidos políticos populistas en algunos Estados Miembros. Aunque parezcan poco creíbles, los siguientes puntos describen la realidad europea en la actualidad de acuerdo con este informe:

- Profundo sentimiento de xenofobia, islamofobia y rechazo contra los inmigrantes, lo cual ha sido manifestado en forma de ataques contra grupos de musulmanes, inmigrantes e incluso contra personas percibidas como extranjeras.
- Antisemitismo, incluyendo delitos de odio en países como Reino Unido y Francia, reflejado en insultos y violencia contra los judíos
- Aumento de los apoyos de los partidos políticos populistas, lo cual insta a incrementar la intolerancia y xenofobia entre la población
- La mujer musulmana fue el principal objeto de islamofobia en 8 países de la UE.
- Desalojos forzados contra los romaníes disminuyen su inclusión y afectan a la escolarización de los niños.
- Una de cada 3 mujeres en la UE ha experimentado violencia física, sexual o ambas, mientras que aún 12 estados miembros no han ratificado el convenio contra la violencia doméstica.
- Incapacidad de la UE para coordinar y solucionar la situación extraordinaria de asilo y refugio, lo que concluyó en el fracaso de asegurar los derechos humanos fundamentales de todos ellos.

Tras este repaso a la evolución humana a la vez que legislativa en materia de igualdad de trato, podemos concluir que los avances han sido considerables, pero que todavía falta mucho camino por recorrer para alcanzar la completa igualdad, tolerancia y no discriminación

CAPÍTULO 2:

DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Comenzó como un cambio con una evolución muy paulatina a inicio de los años 90, aunque la primera literatura sobre la temática data de los años 70, pero ahora, en pleno siglo XXI, la diversidad cultural se ha convertido en uno de los temas de mayor importancia dentro de la empresa.

El diverso y cambiante ambiente en el que nos encontramos obliga a las empresas a buscar la adaptación al entorno. Un entorno cada vez más complejo como consecuencia del choque y convivencia de diferentes culturas que hace que la adaptación no se sea una opción, sino una necesidad para alcanzar el éxito. Son muchos los directivos que buscan en la diversidad el mayor beneficio, incluso hacer de esta su ventaja competitiva.

Los factores culturales afectan a diferentes aspectos de las empresas, como la negociación, marketing o internacionalización, pero estos también tienen una influencia importante sobre la gestión de los RRHH, dando lugar a plantillas con una gran diversidad cultural.

2.1. DIVERSIDAD EN LA UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea es un entorno multicultural complejo en sí mismo, siendo la diversidad intercultural de la Unión de por sí muy elevada

Jaén, Cebas, Mompó, y Pereda

Las novedades legales de la Unión Europea en relación con su integración -aquellas que defienden la igualdad y la libre circulación como hemos visto en el capítulo anterior- así como la nueva tendencia demográfica- caracterizada por los movimientos migratorios tanto externos como internos a la UE, impulsados en parte por el envejecimiento de la población en algunos Estados Miembros, han hecho que la diversidad cultural se convierta en uno de los factores más importantes a tener en cuenta, con especial repercusión en la esfera empresarial, en la Unión Europea actual.

Jaén et al. (2011) constatan que los movimientos migratorios son, en parte, los

responsables de la gran diversidad existente en la sociedad en nuestros días, añadiendo que la creación de la UE ha supuesto que la libre circulación tanto de empresa como de capital humano vaya en aumento. Señalan que las características de estos movimientos migratorios están influenciadas por los efectos de la globalización, los cuales han sido, en primer lugar, que no solo el número de trabajadores poco cualificados, sino que también cada vez más personal cualificado, forme parte de la población migrante. En segundo lugar, que tanto los países de procedencia como los países de acogida se hayan incrementado. “Casi la mitad de los Estados del mundo están desarrollando o viviendo procesos migratorios” (Jaén et al., 2011, p. 51). En tercer lugar, que los motivos migratorios cada vez abarquen un mayor rango de posibilidades, no siendo la única la necesidad de encontrar trabajo. Por último, la incorporación de la mujer al mundo laboral, incluido el mundo laboral internacional, ha supuesto, consecuentemente, su incorporación en los movimientos migratorios.

En definitiva, el aumento de la diversidad cultural en la sociedad europea ha sido marcado por los movimientos migratorios y la globalización. No obstante, uno de los grandes retos de la Unión Europea, puesto en relieve en el capítulo anterior, sigue siendo la integración de esta diversidad cultural en el seno de cada país miembro y de cada empresa.

2. 2. LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

No existe una definición específica de diversidad. Podemos encontrar definiciones más completas o menos que incluyen más o menos aspectos. Susaeta y Navas (2005), en un repaso a la literatura que aborda el tema de la diversidad, reunieron diferentes definiciones y concluyeron que “no se encuentra un consenso en la literatura sobre qué factores deben ser considerados para su definición” (p. 157). Sin embargo, las más adecuadas son aquellas que reflejan diferentes aspectos de la actitud de cada uno de los miembros del grupo, es decir, en el caso de la empresa, de todos los individuos de la organización.

Jaén et al. (2011) consideran que el término de diversidad que más se adapta a la situación social actual es “aquel que nos permite indicar, marcar o hablar de la variedad y diferencia que pueden presentar algunos individuos entre sí” (p. 51), englobando factores como raza, género, o religión.

En cuanto a la diversidad cultural en la empresa, Susaeta y Navas (2005) añaden que existe diversidad cultural cuando se represente en plantilla la variedad sociocultural de la sociedad que envuelve la propia empresa. Como ya se ha mencionado, la situación actual de la UE - aunque también ocurre en otros puntos del planeta - se ve envuelta en los efectos de la imparable globalización dando lugar a una sociedad plural, de la que parten tanto el personal de las organizaciones como sus clientes, por lo que es bastante evidente que es necesario que las estructuras empresariales reflejen esta complejidad y pluralidad para satisfacer a sus clientes (Jaén et al. 2011 citando a Anca y Vázquez). Del mismo modo, Jiménez, Orden, y Plaza (2008) reconocen la importancia de percibir

Figura 2. 1. Diversidad cultural en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del texto

las características de la sociedad, incluyendo las culturales,

en la que la empresa opera para poder crear valor para toda persona que engloba dicha sociedad.

En definitiva, a pesar de la falta de consenso y la complejidad que el concepto de *diversidad* contiene, son muchos los autores que coinciden que es la sociedad que engloba la actividad de la empresa la que marca aquellos aspectos que deben de estar presentes en una organización para poder ser considerada como diversa culturalmente.

Pero, ¿cómo conseguimos que la empresa se convierta en reflejo de la sociedad? A lo largo tanto de la historia de la humanidad así como la historia individual de una empresa, han existido y existen diferentes pasos. De acuerdo con Quintanilla, Sánchez-Mangas, y Susaeta (2010), el primer movimiento supone cumplir con las obligaciones implícitas en las leyes que reconocen la injusticia por discriminación. El segundo paso es reconocer que la diversidad esconde aspectos muy positivos en cuanto su aplicación al mundo empresarial. El tercer y último paso es hacer de la diversidad la ventaja competitiva de la empresa.

Podemos deducir entonces que las obligaciones legales en la defensa de la diversidad no son suficientes para alcanzar el resultado deseado dentro de la empresa, siendo necesario una reforma de la propia cultura empresarial.

La *cultura organizativa* de las empresas o *cultura empresarial* es la clave de la

respuesta a la pregunta anteriormente formulada: la empresa conseguirá reflejar la diversidad de la sociedad con los cambios oportunos en su propia cultura organizativa. Toda empresa tiene su propia cultura que, al igual que las culturas étnicas, tienen aspectos propios que dan forma al comportamiento de los individuos que la componen, son normas escritas e implícitas de necesario cumplimiento y adaptación para todos los miembros de la organización. Jiménez et al. (2008) entienden la cultura organizativa como “el instrumento capaz de dotar de coherencia y orientar unívocamente a todos los trabajadores en la consecución de los objetivos o misión de la empresa” (p. 13). De un modo similar, para Jaén et al. (2011) es el modelo de actuación válido que será transferido a los nuevos miembros para aprender la forma de percibir, pensar y sentir con relación a los problemas internos de la empresa. Por lo tanto los trabajadores de la plantilla no solo se ven influenciados y reflejos por la situación sociocultural en las que se desarrolla la actividad de la empresa, sino que también se ve influido por la propia cultura empresarial (Jaén et al., 2011). De hecho, las empresas buscan aquellos individuos que no solo tengan inteligencia cultural¹² respecto a las culturas étnicas, sino que también tengan cierta flexibilidad y adaptación a la propia cultura de la empresa (Correa y Serrano, 2010).

De todos modos, ambos términos de cultura nunca deben de tratarse por separado, sino que para obtener el máximo beneficio es crucial que la gestión de la diversidad cultural de la sociedad se incluya en los fundamentos de la propia cultura organizativa de las empresas, produciendo un cambio en la estructuras empresariales: las organizaciones son menos jerárquicas y más informales, donde la comunicación lateral pone a disposición de toda la plantilla el mismo grado de información, de modo que la toma de decisiones se puede ver influida por todos los niveles de la empresa (Jiménez et al., 2008).

Cuando la cultura empresarial está asociada a una dirección descentralizada y participativa, los miembros de la organización se sientan realizados haciendo su trabajo. Este es uno de los grandes beneficios de incluir la diversidad cultural como base de la propia cultura organizativa de la empresa. Una cultura organizativa es atractiva para diferentes individuos -dando lugar consecuentemente a un plantilla de diversidad

¹² Competencia de aquellos individuos capaces de adaptarse fácilmente al entorno, teniendo en cuenta las diferencias culturales, como se verá en el próximo capítulo.

cultural- cuando se encarga de cuidar cada una de las necesidades individuales, mejorando su calidad de vida. De esta manera se sientan reconocidos y valorados (Jaén et al., 2011), aumentando su autoestima (Nuñez, 2009), lo cual resulta en la retención de talentos y aumento de productividad, debido a la reducción de costes por incapacidad laboral por estado de malestar de una inadecuada gestión de esta diversidad.

Para conseguir la asimilación de la diversidad presente de la sociedad dentro de la cultura organizativa de las empresas hay dos puntos fundamentales que se deben de revisar: la actitud que tome la dirección, así como la adaptación de la política de RRHH a dicha situación de diversidad, incluyendo la formación de los trabajadores.

En primer lugar, el papel de la dirección debe ser conseguir no solo la atracción, sino la retención de talento. Para ello, como se puso en relieve en líneas anteriores, la dirección se encargará de atender las necesidades de los trabajadores para mejorar su calidad de vida y hacer la empresa más atractiva para personas procedentes de diferentes bases culturales. La gestión de grupos multiculturales es compleja e incluye una serie de capacidades que serán abordadas posteriormente. Pero de todos modos, el primer paso es reconocer la importancia que radica sobre la dirección y su cambio de actitud hacia la diversidad.

En segundo lugar, es necesario adaptar la política de los RRHH para gestionar la diversidad cultural en plantilla promoviendo su integración para que se refleje en los resultados. Muchos confían en la importancia de los programas de formación para que los propios empleados aprecian la diversidad, evitando comportamientos discriminatorios hacia sus compañeros, en especial los estereotipos culturales, los cuales llevan a tratos ofensivos siendo el origen de estas peligrosas conductas discriminatorias entre compañeros (Nuñez, 2009)

La consecución de estas medidas puede resultar tarea difícil especialmente para empresas con estructuras rígidas que, aunque siendo internacionales, no buscaban la diversidad, pero que se la han encontrado en el entorno en el que operan. De hecho, Susaeta y Navas (2005) señalan el fracaso de las organizaciones y altos cargos en organizar la diversidad, así como satisfacer sus necesidades específicas es muy común.

2.3. RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD CULTURAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS

Tras analizar las principales referencias sobre diversidad cultural, Susaeta y Navas (2005) concluyeron que, una vez más, no existe consenso sobre la relación existente entre una plantilla heterogénea y los resultados de la empresa. Sin embargo, han encontrado un punto en común en todas las perspectivas:

Ignorar la gestión de la diversidad cultural conlleva a resultados indeseados en la comunicación entre miembros de la plantilla dando lugar a conflictos y falta de cohesión, entre otros inconvenientes.

Otros autores han llegado a la misma conclusión, es decir, la gestión de la diversidad es necesaria no solo para alcanzar su máximo beneficio, sino también para evitar situaciones adversas. Jaén et al. (2011) afirman que es un gravísimo error ignorar la diversidad existente tanto dentro como fuera de la empresa, siendo la gestión de esta diversidad la que puede hacer que se convierta en una oportunidad y no una amenaza. Correa y Serrano (2010) rezan que “si no se gestionan adecuadamente esos equipos caracterizados por una mayor diversidad, ese potencial puede llegar no sólo a no plasmarse nunca, sino que incluso puede llegar a ser contraproducente” (p. 45). Por tanto, aunque no se pueda afirmar una relación directa, es cierto que la única manera de maximizar los resultados de la diversidad, a la vez que se reducen al máximo los riesgos, es gestionándola.

2.3.1. Ventajas de la gestión de diversidad cultural

A pesar de la inicial falta de consenso entre diferentes autores sobre si la relación entre diversidad y resultado es real o no para la empresa, podemos considerar que hay suficientes argumentos para justificar que las ventajas sobrepasan los inconvenientes, en especial si se incurre en la gestión de la misma. Enumeramos algunas de las ventajas que existen en los grupos diversos frente a los grupos homogéneos de trabajo.

En primer lugar, los grupos con diversidad cultural se caracterizan por una *mayor adaptación al entorno*. Susaeta y Navas (2005) concluyen que la ventaja más importante radica en que “la diversidad cultural favorece la mejor adaptación de la empresa ante situaciones altamente diferentes y cambiantes de sus mercados” (p. 163), no solo beneficiando a la empresa al nivel interno, sino también colaborando en su posicionamiento en nuevos mercados o nuevos segmentos. Por lo que aquellas empresas que incluyen la diversidad en su cultura organizativa tienen mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio (Jaén et al., 2011).

Figura 2. 2. Ventajas de la diversidad cultural



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del texto

En segundo lugar, y en cierto modo en relación con el punto anterior, se entiende que parte de la adaptación al entorno radica en la importantísima *adaptación al cliente*. En 1983, Levitt publicó *The globalization of Markets*, en el que predecía que la globalización y la modernidad llevarían a una convergencia mundial de necesidades y deseos por parte de los clientes. La realidad actual está lejos de este supuesto, Mooij (mencionado por Hofstede, 2001) consideró que la decisión de compra se basa en necesidades funcionales y sociales. Las necesidades funcionales pueden ser similares entre culturas, pero no es así con las sociales. Todas aquellas compras que se realizan para satisfacer una necesidad social están delimitadas culturalmente. Es así que la diversidad de clientes es un importante reto para empresas que operan en un amplio rango de mercados (Jiménez et al., 2008). Al contar con trabajadores diversos ofrece un servicio más adaptado a la diversidad de clientes, en especial de aquellos mercados que cada vez se tornan más multiculturales. Como decíamos anteriormente, la plantilla de trabajo debe ser, al menos, representativa de la realidad sociocultural de la sociedad que rodea la empresa, de la cual procede nuestros clientes. Triandis, Kurowski y Gelfand (citados por Susaeta y Navas, 2005), así como Thomas e Inkson (2007), señalan que en especial en la prestación de servicios – por el contacto directo con el cliente- el factor humano debe contar tanto con habilidades interpersonales así como con similitud cultural con el cliente, permitiendo

entender mejor sus necesidades y satisfacerlas.

En tercer lugar, y de nuevo como consecuencia de la mayor adaptación al entorno, una de las ventajas más importantes es que la diversidad cultural favorece y facilita la *internacionalización de la empresa*. El hecho de contar con un personal procedente de posibles nuevos mercados para la empresa, le permite tener acceso a información directa sobre el modo de vida y de gestión de las empresas de ese nuevo mercado, evitando alguna de las barreras propias del proceso de internacionalización que atraviesan las empresas (Fanjul, 2010). En esta línea, Jiménez et al (2008) mencionan que “[los empleados de diferentes culturas] son la principal fuente de información para conocer a los proveedores, competidores, así como los deseos, gustos, necesidades, costumbres y actitudes de los clientes de cada país concreto” (p. 4).

Por último, muchos autores (Correa y Serrano, 2010; Fanjul, 2010; Nuñez González, 2009; Thomas e Inkson, 2007) coinciden en definir a los grupos que integran adecuadamente diferentes culturas como grupos de *calidad superior*, debido a su nivel de creatividad, aportación ideas y resolución de conflictos. Estos grupos fomentan la innovación, aprovechando las diferentes habilidades, sabidurías y experiencias incorporadas en el pluralismo cultural (Núñez, 2009). Adler (mencionado por Correa y Serrano, 2010) dice así:

Los equipos multiculturales pueden llegar a ofrecer un alto potencial en cuanto a creatividad, mecanismos de resolución de conflictos o incluso eficacia genérica, debido a las sinergias que puede ayudar a comportar el contar con una mayor diversidad de perspectivas y de puntos de vista (p. 45).

Este argumento considera que aquellos grupos que se encuentran en minoría suelen tener un elevado grado de análisis y conocimiento de la situación que les rodea, ya que tienen que considerar los factores del grupo dominante así como los propios. De esta manera, contar con individuos procedentes de grupos minoritarios dentro de la sociedad favorece los resultados de los grupos de trabajo, llevando a observar y considerar alternativas que de otro modo no serían vistas. Consecuentemente, el número de alternativas proporcionadas es mayor, cubriendo un mayor rango de utilidades.

2.3.2. “Inconvenientes” de la diversidad cultural

Tal y como se ha mencionado anteriormente, ignorar la diversidad cultural o llevar a cabo una mala o no adecuada gestión de la misma puede llevar no solo a no disfrutar de las ventajas anteriormente descritas, sino también a una serie de adversidades.

Thomas e Inkson (2007) destacan la posibilidad de que aflore el sentimiento de insatisfacción y no identificación o no integración con el resto del grupo, dando lugar al resto de problemas que se plantean a continuación como el absentismo, alto grado de rotación o la falta de cohesión.

La falta de cohesión e integración será más reiterada en cuanto exista mayor distancia cultural entre los miembros (Thomas e Inkson , 2007), ya recaiga en un solo miembro - imaginemos que el grupo está formado por un portugués, un español, un italiano y un taiwanés, siendo el taiwanés quien se puede sentir más desplazado - o recaiga sobre la mayoría o incluso todos los miembros. En el momento que uno de los participantes siente que la distancia cultural efectivamente le aleja del trabajo del grupo se estará perdiendo por completo su potencial.

Algunos autores coinciden que los grupos heterogéneos de caracterizan por un alto grado de rotación - en especial entre los altos niveles de la empresa - así como un cierto nivel de absentismo. El nivel de rotación y absentismo puede estar promovido por la falta de integración del equipo, pero en ocasiones también por la existencia de actitudes negativas como son el desconocimiento, la falta de comprensión, curiosidad o interés hacia otras culturas o la formulación de estereotipos o prejuicios, a veces arraigados en el seno de las culturas empresariales tradicionales basadas en estructuras jerárquicas. De todos modos, en líneas anteriores se ha mencionado la importancia de desarrollar una adecuada política de RRHH para que precisamente sea posible eliminar todos estos aspectos negativos, y llevar a la retención de talento.

Para que esto sea posible se planteaba que la formación de personal podía ser útil como instrumento para una mayor integración entre los empleados. Sin embargo, algunos autores (Fanjul, 2010) lo consideran un gasto al que la empresa tiene que hacer frente. En mi opinión, más que un gasto se puede considerar una inversión, ya que la formación de personas, en especial de altos cargos pueden llevar a la empresa a disfrutar de

ventajas que normalmente llevan a una proyección de la empresa, aumentando su nivel de producción, ya sea en nuevos mercados, o con nuevos tipos de clientes dentro del mismo mercado.

Por último, se mencionan los problemas de comunicación y falta de cohesión promovido por las diferencias culturales, entre las que podemos encontrar dificultades lingüísticas y no verbales o diferentes formas de percepción de la negociación, lo cual ralentiza los procesos constructivos de funcionamiento del grupo (Jaén et al., 2011). En esta misma línea, Pepe (2012) hace una reflexión sobre no solo los problemas de comunicación, sino el exceso de comunicación. Es decir que debido a las diferencias se tiende a comunicarse demasiado frecuentemente dando lugar a la pérdida de tiempo. En comparación con la comunicación *monocultural*, esta no necesita excesivas aclaraciones o resolución de malentendidos ya que en muchas ocasiones es posible dejar las cosas dadas por entendidas o supuestas, ya que todo el mundo disfruta de la misma perspectiva de las cosas. Una propuesta planteada en el mismo estudio es establecer tareas y principios claros, para que los miembros del grupo no pierdan la cohesión persiguiendo el mismo fin.

Figura 2. 3. Adversidades de la diversidad cultural



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del texto

Pero, ¿son estos realmente inconvenientes? Cuando exponemos las ventajas e inconvenientes de un determinado aspecto para tomar una decisión sobre este, es necesario hacer balance para saber si llevarlo adelante o, por lo contrario, rechazarlo. Si analizamos lo que sabemos hasta ahora, la globalización está llevando a economías cada vez más integradas, en las que el aislamiento no tiene cabida. Esto significa que toda empresa que quiera crecer, incluso dentro del propio mercado, pero en especial si sus

objetivos incluyen el crecimiento a nivel internacional, tendrá que hacer frente a la diversidad cultural. Por lo tanto, gestionar la diversidad cultural no se puede considerar una decisión que hay que tomar, simplemente es una realidad que rodea el mundo empresarial y hay que abordarla. Si consideramos que existen inconvenientes, podemos llegar a considerar que es posible tomar la decisión de evitar estos inconvenientes, cuando no es así. Una descripción más acorde sería definirlo como *aspectos negativos* a los que hay que enfrentarse para superar dicha situación y así disfrutar de dichas ventajas.

Como conclusión, nos vamos a encontrar con toda seguridad con algunas de estas adversidades siempre que nuestra empresa tenga ambiciones internacionales, y por lo tanto la opción no es evitarla, como lo que ocurre con los inconvenientes, sino abordarlos, combatirlos y superarlos.

Esta es la principal razón por la que se incluye el capítulo dedicado a la comunicación intercultural, con la intención de saber cómo convertir dichos aspectos negativos en oportunidades y así poder disfrutar con total plenitud las ventajas de la diversidad cultural. Estos aspectos negativos son remediables, y una vez que desaparezcan estas pérdidas del proceso, surgirán efecto las ventajas que son mucho más duraderas a largo plazo (Thomas e Inkson, 2007).

2. 4. LA DIVERSIDAD CULTURAL COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Porter (2010) publicó por primera vez su obra *Ventaja Competitiva* en 1985, incorporando este importante concepto, de modo que dice así:

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas . . . La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (p. 29).

La racionalización económica no puede ser el único factor en el que se basen las decisiones empresariales (Núñez, 2009), Aunque estas primen, se pueden complementar

con otros factores como la gestión de los RRHH, en especial si la empresa es fuente de diversidad cultural, no solo para aprovechar todas las ventajas, sino también para evitar sus inconvenientes. Otros autores (Fanjul, 2010; Quintanilla et al., 2010) también coinciden que la diversidad cultural - siendo esta una característica importante del capital humano de la empresa- puede ser fuente de ventaja competitiva. Argumentan que su correcta gestión conduce sin duda a la mejor adaptación al entorno - lo que lleva a facilitar la internacionalización gracias a la mejor comprensión de los mercados locales y sus clientes – y a un mayor nivel de creatividad y resolución de problemas.

La ventaja competitiva que señala Porter (2010) debe de ser *rentable y sostenible*. Ahora bien, Susaeta y Navas (2005) señalaron una serie de aspectos importantes que argumentan que la gestión de diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva es *sostenible*.

El primer aspecto que nos lleva a afirmar su sostenibilidad es que es un recurso *valioso*, es decir, un recurso que aprovecha los beneficios, a la vez que se enfrenta a las amenazas del entorno. En este caso la diversidad en la empresa es valiosa por responder a las preferencias y requerimientos de cada uno de los clientes, como veíamos en las ventajas. Pero además también por la más amplia perspectiva con la que cuentan las minorías pudiendo contestar a entornos confusos y variables, ya que proveen al grupo de un mayor número de alternativas de solución. Para aprovechar el máximo potencial de las minorías, estas deberían de encontrarse en el grupo de toma de decisiones.

Por otro lado la diversidad es un recurso, que por su complejidad, es *imperfectamente imitable y difícilmente transferible*.

La diversidad cultural en el seno de una empresa como fuente de ventaja competitiva debe estar basada en las interrelaciones complejas de sus individuos. Para poder contar con individuos de diversas herencias culturales es necesario maximizar su grado de adaptación, de modo que creen un grupo de trabajo cohesionado, es decir que los individuos aprendan a complementarse entre sí, aportando cada uno sus propias perspectivas, conocimientos y formas de hacer las cosas. De esta manera se crean un conjunto de relaciones complejas adquiridas a través de la combinación de talento.

Esta cohesión es particular tanto de los individuos como del entorno de la propia

empresa en la que se crea esta interrelación, de modo que es prácticamente imposible de imitar por parte de los competidores, como sí ocurre con otras ventajas competitivas basadas por ejemplo en el precio, producto o comunicación.

Uno de los riesgos de basar la ventaja competitiva en los RRHH es su volatilidad, o facilidad de cambiar de puesto de trabajo, normalmente llevándose la formación adquirida a otras empresas competidoras. Sin embargo, en el caso de la diversidad cultural, ese modo de funcionamiento creado por los propios individuos solo funciona en ese entorno con esos componentes, formando parte de la cultura organizativa de la propia empresa y de este modo convirtiéndose en un recurso intransferible. “La complejidad social que poseen las empresa con recursos humanos diversos no es un activo transferible entre las organizaciones, beneficiando sólo a la organización en las que las relaciones se han desarrollado” (Susaeta y Navas, 2005, p. 165).

Por último, añadir que aparte de la no imitación se debe a la ignorancia de los competidores sobre la posibilidad de que la diversidad cultural de la empresa contribuye al éxito.

Como conclusión, basar la ventaja competitiva de la empresa en la gestión de la diversidad cultural de los empleados puede posicionar a dicha empresa de manera sostenible en la industria debido a su valor como recurso, su imposible imitación y difícil transferencia.

2. 5. LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EMPRESAS YA INTERNACIONALES

Dentro de la exposición de las ventajas de la diversidad cultural, se mencionó la

Figura 2. 4. Diversidad cultural como ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del texto

importancia que la diversidad adquiere cuando el objetivo de la empresa es la internacionalización. Bien es cierto que para aquellas empresas que operan en diferentes mercados la opción de hacer de la diversidad cultural su ventaja competitiva es mucho más beneficioso. Estas empresas normalmente ya cuentan con un equipo diverso que deben de aprender a gestionar para que puedan ayudar a la empresa a superar todas las barreras que supone la internacionalización.

Sin embargo, dicha estrategia de gestión de RRHH no puede ser la misma en todos los mercados, sino que debe de adaptarse a cada uno de ellos. Las empresas multinacionales crean réplicas de sí mismas en otros países dándoles autonomía significativa (Jiménez et al., 2008). Cada uno de los nuevos mercados donde se implanta una nueva réplica, tiene sus propios aspectos socioculturales que deben aparecer reflejados en plantilla, por lo que las políticas de RRHH deben de adaptarse al concepto de diversidad que tenga en cada uno de los diferentes países.

Trompenaars y Hampden-Turner (mencionados por Jaén et al., 2011) afirman que no se puede aplicar el modelo occidental de gestión empresarial en todo el mundo por igual, aunque desde un punto de vista etnocéntrico es considerado la mejor manera de gestionar (*the best way of managing*). Este modelo universalista no cuenta con la gestión de la diversidad cultural presente en el mundo empresarial. Puede que se haya pensado que la globalización estaba afianzando una “cultura internacional de negocios” cada vez más homogénea y estandarizada (Fanjul, 2010). Sin embargo, lejos de esta hipótesis, los factores culturales tienen mucha importancia en la actividad internacional de la empresa. De hecho, la manera de dirigir la diversidad en un determinado contexto nacional puede resultar inapropiada en otros contextos (Quintanilla, et al., 2010). Desde una perspectiva social, legal y política, la forma que cada país tiene de definir y conceptualizar la diversidad es diferente.

En esta línea Hofstede publicó en 1980 un artículo en el periódico *Organizational Dynamics* titulado *Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad?*(artículo mencionado en Hofstede, 2001), en el que se puso en duda la universalidad de los modelos y las teorías de dirección de empresas, liderazgo o similares, ya que no pueden tener validez, o al menos no la misma que, dentro del país en la que tiene lugar el estudio. Tanto las teorías como los modelos y las prácticas son

especificaciones culturales, que podrían tener aplicación a través de las fronteras, pero debe de ser comprobado. De hecho unos países pueden aprender de otros para solucionar problemas de control y organización tomando nuevas ideas, pero estas deben ser aplicadas con prudencia y buen juicio.

Para hacer frente a esta situación, las empresas han empezado a desarrollar nuevas estrategias de gestión.

En primer lugar, están cambiando los requisitos básicos que deben contener un *alto cargo o directivo* de una multinacional o sucursal. Dado que los valores fundamentales de una empresa multinacional están determinados por la nacionalidad y personalidad de los fundadores, así como posteriores líderes, normalmente los altos cargos -como el presidente ejecutivo de la organización- suelen ser nacionales de la multinacional. Pero en el caso en que se decide posicionar una líder de cualquier otra nacionalidad es necesario que dicho requisito mínimo sea la *biculturalidad* (Hofstede, 2001).

El hecho de ser bicultural lleva implícito, por supuesto, ser bilingüe, pero además representan un nexo entre las subsidiarias nacionales y la superestructura internacional. Este vínculo necesita una doble relación de confianza, tanto con los superiores de la cultura de origen como los compañeros y subordinados de la cultura anfitriona. Por lo tanto necesitamos altos cargos que sean capaz de operar en ambas culturas sin ningún tipo de problema.

En segundo lugar, otra estrategia de gestión llevada a cabo es la *impatriación*, es decir, el traslado de directivos locales a la sede central, los cuales cuentan con la formación e información del nuevo mercado y aprenden la cultura organizacional propia de la empresa (Fanjul, 2010). La impatriación puede considerarse como una estrategia adecuada porque enfatiza el vínculo entre diversidad presente en la sociedad y la propia cultura organizacional de la empresa, consiguiendo que los empleados se sientan valorados, contribuyendo a la retención de talento. Por otro lado, con esta estrategia se incrementa la diversidad cultural en la sede central, de manera que desde la alta dirección comienza a formarse grupos multiculturales de trabajo. Es esencial que los directivos y altos cargos tengan experiencias con otras culturas, siendo esto parte del proceso de la adquisición de competencias e inteligencias interculturales.

Otra estrategia de gestión similar es la *rotación de personal*. Del mismo modo que considerábamos las migraciones como causa de la diversidad, lo mismo ocurre en el marco empresarial: las migraciones internas de trabajadores proporcionan una gran diversidad cultural a la plantilla de la empresa (Jaén et al., 2009). “Hay empresas que han establecido programas de rotación de personal entre los diferentes países en las que están establecidas. De esta forma intentan enriquecer el funcionamiento de sus equipos de trabajo, mediante la combinación de perspectivas diversas” (Fanjul, 2010, p. 11).

2.6. CÓMO HACER QUE FUNCIONE UN EQUIPO MULTICULTURAL

Las ventajas propias de un grupo multicultural anteriormente descritas son potenciales, es decir el hecho de que exista diversidad posibilita la aparición de las ventajas pero no las garantiza. Para ello el líder tiene que crear un entorno adecuado que posibilite la cohesión y facilite la sinergia cultural. Veamos cómo es posible triunfar en el proceso.

Anteriormente se ha mencionado la importancia de satisfacer las necesidades individuales de cada miembro atendiendo a sus especificaciones culturales. Sin embargo, Thomas e Inkson (2007) consideran que es imposible atender a cada empleado individualmente, ya que hay que considerar que dirigir un grupo de semejantes características implicará respuestas culturales distintas. El hecho de que el líder tenga habilidades interculturales no es suficiente para evitar los problemas procedentes de las diferencias culturales. Por lo que el líder tiene la importante misión de transmitir la inteligencia intercultural al resto del equipo. En otras palabras, de nada sirve que se conozca cómo enfrentarnos a cada individuo por separado atendiendo a sus necesidades culturales, si el resto del grupo no lo hace, al final el resultado no va a ser todo lo positivo que se esperaba.

En segundo lugar, Thomas e Inkson (2007) destacan la importancia de diferencias entre la *tarea* y el *proceso* para alcanzar el resultado de dicha tarea. Como enumeramos en las ventajas, un grupo multicultural cuenta con características muy eficientes que llevan a mejores resultados y a la resolución de la tarea. Sin embargo, nunca será posible llegar al acuerdo final, si el proceso no recibe la atención que merece. Cuando llegamos a un resultado óptimo es porque se han resuelto una serie de problemas. Pero es que en el caso de equipos multiétnicos “los problemas del grupo son problemas de proceso, determinados por la cultura” (Thomas e Inkson, 2007, p. 188). Muchos de estos

problemas se basan en las diferentes concepciones culturales sobre cómo funciona un grupo de trabajo, cómo se negocia o cómo se toman decisiones (como veremos más adelante). La inteligencia cultural por parte del líder ayudará a identificar esos problemas de proceso, pero los miembros también tienen que ser activos en la resolución de problemas de proceso, intentando compartir con los demás como se hacen las cosas en su cultura, para promover la integración entre los miembros, sacando ventaja a la multiculturalidad y llegar al éxito.

Una última proposición para mejorar el trabajo de grupos multiculturales es propuesta por Pepe (2012). La autora defiende una medida algo controvertida, pero útil en el manejo de la diversidad dentro de un grupo de trabajo: la creación de subgrupos¹³. Hasta ahora se ha defendido las ventajas de la heterogeneidad por encima de la homogeneidad, Sin embargo, en este estudio se defiende que la existencia de subgrupos homogéneos puede beneficiar la cohesión de la diversidad. Los individuos se sienten más cómodos compartiendo información y opinando entre otros individuos con los que comparten alguna característica. De modo que la creación de subgrupos podría permitir a los individuos a que se sientan respaldados a la hora de plantear ideas o perspectivas diferentes o novedosas dentro del grupo heterogéneo. Por lo que, paradójicamente, la creación de pequeños subgrupos homogéneos impulsa la creatividad dentro de la diversidad.

En conclusión, para que las ventajas potenciales de la diversidad se hagan efectivas es necesario contar con un líder con habilidades interculturales que sea capaz de transmitir dichas competencias al resto del grupo, así como considerar la posibilidad de crear pequeños subgrupos homogéneos controlados. El reto para las empresas no se basa en crear un espacio donde sea posible la coexistencia de culturas, sino que el reto radica en conseguir que se relacionan generando una convivencia basada en la interacción y diálogo intercultural (Núñez, 2009).

¹³ Basándose en el estudio de Asch de 1952.

CAPÍTULO 3:

DESARROLLO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS INTERCULTURALES

Puede -y como hemos visto debe- haber muchos tipos de diversidad dentro de la empresa. Por un lado la diversidad de género, que se manifiesta como una lucha por la igualdad entre hombres y mujeres en el puesto de trabajo, lucha en la que se demanda la igualdad de salario, de condiciones o de acceso a los altos puestos dentro de la empresa.

Por otro lado, también podemos contar con un equipo con diversidad generacional en el que los individuos pertenecen a distintos rangos de edades, contando con la creatividad e innovación de lo más jóvenes, así como la sabiduría y experiencia de lo más veteranos.

En las últimas décadas, y como consecuencia de este mundo cada vez más globalizado y con menos fronteras, ha aparecido la diversidad cultural en la empresa. Desde el punto de vista de la Unión Europea, diversidad cultural significa que los trabajadores de una misma organización proceden de diferentes países y, consecuentemente, con diferentes bases culturales. La diversidad cultural dentro de la empresa puede ser una de las mayores ventajas competitivas, Pero a su vez es un reto ya que desafía el poder de gestión de la empresa para convertir las adversidades que supone la diferenciación en ventaja competitiva.

Hasta ahora hemos visto los instrumentos legales, las ventajas de la diversidad en la empresa y cómo hacer de esta una ventaja competitiva. Por lo que hemos descrito una parte más técnica, sin haber profundizado demasiado en la parte cultural.

La *cultura* es el plano sobre el que se diseña la forma de vida de las diferentes naciones (Macionis, 2011), aunque en verdad esta es una división teórica, ya que incluso dentro de la misma nación puede haber diferentes culturas o, por otro lado, que personas de diferentes puntos del planeta pueden compartir rasgos culturales.

La cultura es idioma, símbolos y signos, y todo ello se engloba bajo el concepto lenguaje. Por lo que la cultura es lenguaje, verbal y no verbal.

Pero la cultura también son creencias y valores, normas y comportamiento. Todos los

pequeños y grandes rasgos de la forma de vida de un individuo están influenciadas por su propia base cultural. A lo que hay que añadir que no son estáticos, sino que los rasgos culturales están en continuo cambio.

Ahora bien, si la cultura ya es en sí un vasto complejo de aspectos que condicionan nuestro modo de vida, la diversidad cultural aumenta exponencialmente dicha complejidad. El artículo 4 de la Convención de la UNESCO 2005 (mencionado por Núñez, 2009) define la diversidad cultural como la multiplicidad de formas en las que se expresan las culturas de los grupos y sociedades. De modo que la diversidad cultural es un conjunto de complejidades, imposible de abordar por completo. Thomas e Inkson (2007) afirman que la interacción entre los miembros de un grupo de diversidad cultural es compleja, pero esa complejidad no se debe percibir como una amenaza, sino como una oportunidad. Como veníamos advirtiendo en el capítulo anterior, es necesario contar con determinadas habilidades y capacidades para una óptima gestión de la diversidad. Esta habilidad se conoce como *comunicación intercultural* o *inteligencia cultural*.

Pero antes de promover la comunicación intercultural dentro de la empresa, es necesario analizar la identidad personal de cada individuo que desee adquirir dicha habilidad, ya que nuestra propia cultura influye en nuestras percepciones y comportamientos. Por lo que primero es necesaria la identificación de quién es *nosotros*, para poder describir con mayor precisión quién es *ellos*.

Este es el inicio de un camino, lleno de nuevos conceptos y teorías, en cuyo final encontraremos a personas altamente cualificadas para afrontar la realidad de la empresa internacional.

3.1. NUESTRA PROPIA IDENTIDAD

We don't see things as they are, we see them as we are.

Anaïs Nin en *La Seducción del Minotauro*

Para conocer lo que es diferente tenemos que identificar y describir quienes somos. Desde el punto de vista teórico estamos hablando de definir el *nosotros* para poder identificar el *ellos*.

Creamos significado a todo lo que nos rodea basándonos en nuestra propia identidad (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010). La identidad se forma a través de un cúmulo de influencias espacio-temporales entre las que destaca la cultura, dando lugar a *identidad cultural*. Son muchos los autores que coinciden -destacando a Geert Hofstede entre ellos- que la cultura crea una programación mental de los individuos que la comparten, la cual es tan profunda que resulta casi imposible escapar o renegar de ella. Citando a Hall (1987):

El hombre no puede despojarse de su propia cultura, porque la tienen hasta en el fondo de su sistema nervioso, y es ella la que determina el modo en el que tiene de percibir el mundo. La mayor parte de la cultura está oculta y fuera del dominio voluntario, y es ella la que forma la trama del tejido de nuestra existencia (p. 231).

Lejos de ser nosotros mismos los encargados de definir quiénes somos, nuestra identidad también se desarrolla por la relación que mantenemos con el *grupo social* al que pertenecemos -familiares, amigos y aquellos que consideramos fuera de nuestro círculo más íntimo-, así como el *espacio cultural* que nos rodea -idioma, normas, comportamientos, rituales y la comunicación no verbal. La identidad cultural nos sirve para sentirnos unidos a un determinado lugar o grupo de personas, de manera que nos sentimos protegidos (Sorrells, 2015) y como dice el dicho popular: *la unión hace la fuerza*. Sirvámonos de un ejemplo actual y cercano para entender la importancia que la *identidad* supone:

Börzel y Risse (2017) analizando las diferentes crisis que han asolado la UE en los últimos años, en sus conclusiones hicieron referencia a un problema de identidad (*politics of identity*). De modo que, mientras que ante la crisis del euro los Estados Miembros tomaron una posición de comunidad y solidaridad que llevó a salvar el euro, la situación en la crisis de los refugiados estuvo dominada por políticas nacionalistas y anti-inmigrantes que llevaron al cierre de las fronteras Schengen. Es decir, estamos ante las consecuencias antagónicas del triunfo de la identidad europea frente al fracaso de la misma.

En conclusión, nuestra identidad personal está directamente relacionada y altamente influenciada por el grupo al que pertenecemos, y nuestra relación con el resto del entorno. Pero además, no solo somos el resultado de nuestras propias experiencias

personales, sino también somos producto de nuestra cultura, la cual afecta nuestra forma de percibir y actuar.

3.1.1. La fuerza de la identidad cultural: Conceptos y teorías

Necesitamos conocer algunos conceptos y teorías que relacionan la identidad cultural dentro de la diversidad, por lo que a continuación enumeramos algunos de ellos.

Para entender la diversidad cultural dentro de una sociedad es necesario conocer sus interacciones, las cuales se basan regularmente en un grupo dominante - usualmente mayoritario - y consecuentemente otros grupos subordinados -o minorías. (Kurylo, 2013).

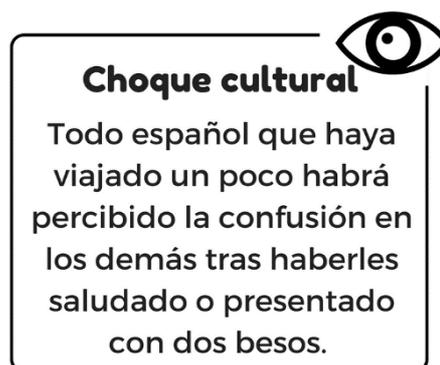
Para cumplir con nuestro objetivo de maximizar las ventajas de la diversidad cultural, vamos a estudiar la posición de las minorías, ya que en ellas encontramos la clave del éxito de la gestión de la diversidad cultural.

Las diferencias culturales normalmente son reveladas como consecuencia de la exposición de una cultura en un entorno dominado por otra, que es lo que se conoce como *choque cultural*. Este primer concepto hace referencia a la incapacidad de entender el significado de lo que nos rodea (Macionis, 2011). El choque cultural es el síntoma más común entre los

recién migrados, especialmente aquellas personas que parten de un ámbito cultural dominante, a una nueva situación en la que se encuentra en minoría. Además el desinterés y falta de curiosidad por otras culturas hace que sea más difícil su adaptación y comprensión (Fanjul, 2010). Esta incompreensión del comportamiento ajeno provoca sentimientos negativos como la desconfianza, incomodidad, ansiedad, o preocupación, pero la única forma de combatirlos es comunicándose (Pepe, 2012 citando a Alsina).

Todo aquel español que haya viajado un poco habrá percibido la confusión en los demás tras haberles saludado o presentado con dos besos. Aunque este sea un ejemplo cómico, nos sirve para ilustrar que nuestra cultura ha arraigado saludar con dos besos a conocidos y desconocidos, algo poco común en el resto de culturas, y cómo esto

Figura 3.1. Choque Cultural



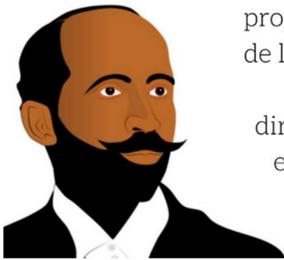
Fuente: Elaboración propia a partir de observación personal

provoca un choque y confusión inmediatos.

En segundo lugar, los miembros de los grupos minoritarios tienden a comportarse siguiendo la corriente principal de normas, creencias y valores que son propios de la sociedad que los engloba -ya que ningún otro comportamiento es aceptable en la sociedad dominante- pero, a su vez, cuentan con la limitación marginal que les caracteriza, ya que bajo esas condiciones las minorías siempre serán el *ellos*, y aunque sigan *nuestras* normas, nunca serán *nosotros*¹⁴. Dentro del ámbito sociológico estas personas están desarrollando una *doble conciencia*, es decir, la identidad de estas

Figura 3.2. W.E.B. Du Bois

**W.E.B.
DUBOIS**



Fue el primer Afroamericano en doctorarse en Harvard, y uno de los grandes propulsores de la defensa de los derechos de la raza negra en EEUU, dirigiendo su lucha desde el mundo de los blancos. De ahí su concepto de "doble conciencia".

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de literatura revisada

personas están dividida en más de una faceta cultural. El concepto de doble conciencia (*double consciousness*) es un término acuñado por el sociólogo W.E.B. Du Bois y lo definió como la sensación de siempre mirarse a uno mismo a través de los ojos de otros. La doble conciencia puede aparecer como consecuencia del choque cultural: tras reconocer la incompatibilidad de culturas, comenzamos a adoptar la nueva, sin nunca dejar la propia otras.

En tercer lugar y en relación con el desarrollo de la *doble conciencia*, los grupos marginales son conscientes de su posición y la perspectiva que esto supone, lo cual es descrito por la Teoría *Standpoint*¹⁵. Esta teoría como herramienta académica apareció por primera vez en la lucha feminista. De acuerdo con Sorrells (2015), el *standpoint* es el lugar desde donde se ve y entiende el mundo que nos rodea. Nuestra posición es la que influencia lo que vemos y lo que no, muy a pesar de nuestra capacidad de elección. Esta autora también añade que se debe tener en cuenta que todos los puntos de vista son parciales y limitados, por lo que no existe ninguno absoluto, ni dominante, sino que son diferentes modos de ver y entender el mismo objeto. Los grupos marginados o

¹⁴ Es necesario aclarar que, en este caso, *nuestras* y *nosotros*, no se refieren ni al lector ni al escritor, sino que hace referencia a las normas del grupo dominante (que recibe el nombre de *nosotros*), frente al subgrupo dominado (que recibe el nombre de *ellos*).

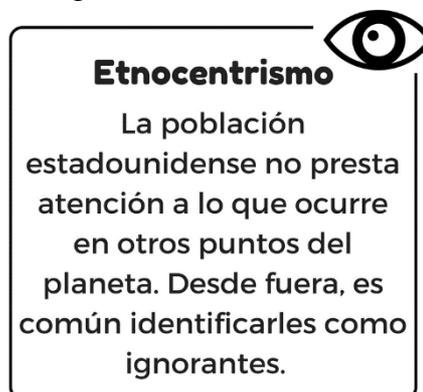
¹⁵ Teoría del Punto de Vista en español, aunque por lo general es utilizado por su nomenclatura en inglés.

subordinados tienen que entender su propio punto de vista y aquel de los privilegiados con el fin de poder sobrevivir en las normas del grupo dominante. Su posición relegada les permite tener una visión más amplia del mundo que les rodea. Consecuentemente, su grado de información y conocimiento es más alto contando con una ventaja sobre el resto -los privilegiados- que tienen menos conocimiento sobre la situación.

Esta posición fue considerada en el capítulo anterior como una de las ventajas importantes que disfrutaban los grupos de trabajo multiculturales que contaban con minorías. Pero además puede ser incluso más valiosa si esta capacidad corresponde al líder, ya que tendrá la habilidad de reconocer que existen diferentes perspectivas para analizar un mismo objeto, siendo esta la ventaja de su grupo. Adquiriendo esta capacidad, ya sea como líder o miembro de grupo, se elimina la ignorancia (Sorrells, 2015), el pensamiento de *sólo hay una manera de ver las cosas, es la mía y es la correcta*, lo cual puede llevar a muchos conflictos, malentendidos y, consecuentemente, pérdida de tiempo que en el mundo empresarial se traduce a gasto. Pero si ya se parte desde el reconocimiento de que todas las posiciones son diferentes, limitadas e igual de válidas, los resultados podrán multiplicarse.

En último lugar, la situación que se elimina con la aplicación de la Teoría *Standpoint* es el *etnocentrismo*. Sorrells (2015) entiende por etnocentrismo la idea de que la propia manera de pensar, ser y actuar en el mundo es superior al del resto. Las ideas etnocéntricas son extremadamente problemáticas, y más aún en un mundo globalizado donde la conexión entre culturas diferentes es constante y no hay cabida para que solo una de ellas sea la mejor en todo contexto. La peor de las consecuencias del etnocentrismo es cegar a los individuos o población (Sorrells, 2015), ya que si no ven más allá de sus propios ideales, no se dan cuenta de que hay un mundo de posibilidades, puntos de vista y percepciones que pueden mejorar mucho la calidad de resultados. Por otro lado, otra de las desventajas es el hecho de menospreciar lo diferente, pudiendo llegar incluso a prejuicios y discriminaciones.

Figura 3.0.3. Etnocentrismo



Fuente: Elaboración propia a partir de observación personal

El ejemplo más claro a nivel global de etnocentrismo es la población estadounidense, como nación líder y poderosa, no prestan atención a lo que ocurre a nivel global en otros puntos del planeta, así como ni siquiera se dan cuenta del impacto que su propia economía y políticas tienen. Desde fuera, es común identificarles como ignorantes, como evidente consecuencia de su etnocentrismo.

3. 2. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Por lo general, la principal respuesta humana frente a lo diferente es tratar de evitarlo (Bennett, 1998; Nuñez, 2009). Más aún si se tratan de diferencias culturales. Dividimos las culturas en países, regiones, y si conviven todas en la misma ciudad, en barrios. En el momento que no es posible evitarse e interactúan, unas culturas tratarán de imponerse a otras, demostrando que solo es posible una única forma de vivir y no es precisamente conviviendo. Históricamente, se ha tratado de convertir los individuos o en el peor de los casos eliminarlos, ya sea con la muerte física, pero también haciendo su vida miserable o imposible dentro de la sociedad.

Como consecuencia de la constante huida de lo diferente, todo ser humano se encuentra más cómodo dentro de una comunicación basada en la similitud entre comunicadores, de modo que comparten un mismo lenguaje, comportamiento y valores. Este tipo de situaciones permite a las personas predecir las respuestas o dar por sentado creencias comunes básicas (Bennett, 1998).

La comunicación intercultural es sencillamente lo opuesto. Todos los patrones de comunicación conocidos hasta el momento son propensos a llevarnos a malentendidos. Pepe (2012) citando a Alsina, coincide que todas las suposiciones, sobreentendidos y eufemismos con los que nos comunicamos en la vida cotidiana se convierten en una fuente inagotable de malentendidos dentro de la comunicación intercultural. Porque mientras que una *comunicación monocultural* evita lo diferente, la *comunicación intercultural* está basada en la diferencia. Diferentes contextos, lenguas, valores y creencias en los que nada se puede asumir o dar por sentado. La comunicación intercultural tiene lugar cuando individuos condicionados por diferentes bases culturales interactúan (Bennett, 1998). La dificultad de comunicación entre culturas radica en los códigos y convenciones de comunicación, ya que estos están determinados en gran parte por la cultura, por lo que si dos personas no comparten los mismo códigos

tendrán problemas para comunicarse entre sí (Thomas e Inkson, 2007).

Además, Hofstede (2001) señala que tras el contacto intercultural se confirma que los grupos están inicialmente inmersos, por defecto, en sus propias identidades y prejuicios. De hecho, desde el punto de vista grupal, los miembros de otro grupo no son percibidos como individuales sino que son un todo estereotipado (todos los chinos son iguales, los franceses son muy arrogantes). Los estereotipos son, si llega, medio verdades pero al ser inevitables es importante tenerlos en cuenta. Por ello es necesario desarrollar habilidades dentro de la comunicación intercultural, para eliminar todo prejuicio y estereotipo implícito en nuestra percepción cultural hacia otras culturas.

Además, hoy en día, vivimos en *sociedades multiculturales* dentro de un mundo globalizado, donde la comunicación intercultural es cada vez más común, por lo que es necesario apostar por el diálogo y el entendimiento cultural para crear un ambiente de respeto, al mismo tiempo que de tolerancia hacia esta diversidad. Núñez (2009) define la *multiculturalidad* como la completa igualdad entre todas las personas de la sociedad. La *interculturalidad* va un paso más allá, siendo la comunicación, diálogo e interacción positiva entre los diferentes grupos culturales integrados en esta sociedad.

La situación de interacción entre culturas se dispara en el ámbito empresarial. Cada vez son más comunes las organizaciones internacionales, a lo que hay que añadir todas las empresas que se integran, asocia, o funcional transnacionalmente. Por otro lado, han aumentado los equipos multinacionales dentro de la misma empresa o cualquier tipo de proyecto de colaboración entre países. Como mencionaron Thomas e Inkson (2007), “es posible que nunca haya dado la vuelta al mundo, pero el mundo ha acudido a usted” (p. 25). En cualquier tipo de situación personal, pero más aún si se trata de negocios, considerar los diferentes factores culturales que engloban la comunicación puede ser la clave del éxito.

3.2.1 Definición y proceso de la comunicación intercultural como habilidad

Pepe (2012) define la comunicación intercultural como aquella disciplina cuyo objetivo es, por un lado, el estudio de la forma en la que se comunican personas de diferentes orígenes culturales y, por otro lado, la creación de líneas de acción para que esto sea posible. La comunicación intercultural ha sido abordada por diferentes disciplinas desde

la antropología a la sociología, pasando por la lingüística entre otras.

Algunos autores han establecido un proceso mediante el cual se adquiere las competencias de comunicación intercultural. Teniendo en cuenta el proceso descrito por Brislin e Yoshida (1994)¹⁶, pero sobre todo Hofstede (2001)¹⁷, podemos considerar que el proceso cuenta de 3 partes: Toma de Conciencia, Adquisición de Conocimiento y Experiencia.

El primer paso es la *Toma de Conciencia*, es decir reconocer que existen diferencias aunque no estemos seguros de cuáles son estas. Este primer paso es fundamental, ya que su ausencia provoca todo tipo de malentendidos, siendo una de las primeras causas del choque entre culturas. La falta de conciencia se debe a la comunicación monocultural a la que estamos acostumbrados.

La fase de toma de conciencia propuesta por Hofstede (2001) consiste en darse cuenta que cada individuo ha sido educado en diferentes entornos, lo cual programa inicialmente su identidad y, consecuentemente, todas sus percepciones, lo que puede llevar a encuentros indeseados cuando interactuamos con miembros de otra cultura. Hofstede (2001) dice así “the awareness phase teaches participants to perceive people in their cultural context and to dig up the unconscious knowledge of their own mental programs¹⁸” (p. 428).

Por su parte, Hall (1989) describió de modo similar que para que la interacción entre miembros de diferentes culturas fuera efectiva era necesario trascender del propio sistema. Para lograrlo debemos saber 2 cosas: primero que existe un sistema, y segundo cual es la naturaleza de este sistema. Además, la única manera de triunfar es buscar sistemas que son diferentes al nuestro, convirtiéndonos en una grabadora, tomando nota de cada reacción o tendencia a aumentar esta habilidad.

Por lo tanto, sólo cuando interactuamos con gente de diferente base cultural es cuando

¹⁶ Para Brislin & Yoshida (1994) el proceso de adquisición de las habilidades interculturales constaba de 4 fases: creación de conciencia, proveer el conocimiento adecuado, afrontar retos emocionales y adquirir las habilidades comunicativas en el ámbito transcultural.

¹⁷ Hofstede diferenciar 3 fases en el proceso de adquisición de las competencias interculturales: conciencia, conocimiento y habilidad.

¹⁸ Traducción libre: La fase de concienciación enseña a los participantes a percibir a las personas en su contexto cultural y desenterrar el conocimiento inconsciente de sus propios programas mentales.

nos damos cuenta que nuestra cultura afecta sobremanera la forma en la que percibimos y actuamos. De este modo adquirimos conciencia de forma *reactiva*, es decir, tras la inicial confusión somos conscientes de que es necesario tener cierto conocimiento cultural para no fracasar en las interacciones multiculturales. Sin embargo, dentro de la empresa, la toma de conciencia reactiva no es la más adecuada, ya que esa confusión puede traducirse en gastos. La *toma de conciencia proactiva* tiene lugar tras una campaña de sensibilización, como puede ser este trabajo, en el que se intenta infundir la necesidad de estar atento a las diferencias culturales, haciendo que surja la necesidad y curiosidad por otras culturas. Sobre todo en la última década, ha aumentado la literatura y publicaciones en el campo de la comunicación intercultural como una llamada a las empresas para que tomaran conciencia sobre la diversidad cultural y cómo afrontarla.

La segunda fase es la *Adquisición de Conocimiento* sobre otras culturas. Como veremos en las próximas páginas es necesario conocer la cultura objetiva y subjetiva de otras naciones o grupos, la primera para mostrar interés y curiosidad por otras culturas y, la segunda, para desarrollar efectivamente esta habilidad intercultural. El conocimiento se puede adquirir de modo formal o informal, con literatura, clases o en el día a día, es decir a través de la experiencia.

La tercera y última fase es la *Experiencia*. Aunque ésta forme parte de la adquisición de conocimiento, merece ser considerada aparte, ya que es tan esencial como los dos pasos precedentes. Especialmente la cultura implícita -aquella que es más difícil de percibir y por lo tanto plasmar en los libros- solo será posible de conocer a través de la experiencia. Además todo aquel conocimiento adquirido tanto en lectura individual, como en entrenamiento o clases, es necesario practicarlo, llevarlo al mundo real. Del mismo modo, Brislin y Yoshida (1994) remarcan que tener el conocimiento e información sobre aspecto transculturales es necesario pero no suficiente, para ser un buen comunicador muchas veces es necesario prácticas a base de experiencia.

En este punto, como el resultado de este proceso

Figura 3. 4. Proceso de adquisición de la habilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del texto

cumulativo, adquirimos la habilidad interpersonal e intercultural. Como mínimo seremos conscientes de que pueden existir diferencias, y además puede que conozcamos esas diferencias y actuemos de acuerdo a estos conocimientos.

Los *interculturalistas* (Bennett, 1998) son aquellas personas que dominan y estudian la comunicación intercultural. Lejos de ser expertos en diferentes culturas, estudian como las propias diferencias culturales puede afectar el proceso comunicativo de individuos de diferentes culturas. Nuestro propósito no es convertirnos en semejantes expertos pero sí en definirnos como buenos comunicadores en el ámbito intercultural.

De acuerdo con Fanjul (2010) para tener éxito en los negocios internacionales es necesario estudiar cómo actúan las personas con las que se va a tener contacto, bien para negociar o bien para simplemente establecer contacto. Un comunicador competente es consciente de que tiene que estar alerta a todas y cada una de las situaciones, así como intentar conocer de antemano cómo debe de actuar en cada una de ellas para alcanzar el éxito de esta interacción. La importancia de contar con habilidades interculturales radica en ser capaz de evitar problemas que pueden generar un error cultural, cuya reparación puede suponer luego semanas o meses de trabajo.

La clave del éxito de cualquier adversidad, y por lo tanto también de la gestión de la diversidad cultural, se basa en identificar el problema lo antes posible, incluso cuando aún es una amenaza -en este caso la diferencia cultural- para que su solución sea nuestra ventaja competitiva. Samovar et al. (2010) confirman que estar alerta de los problemas potenciales, además de saber cómo resolverlos, es un paso crucial en la adquisición de las competencias de comunicación intercultural.

3.2.2. Ser comunicador competente en el ámbito transcultural: tener inteligencia cultural

Muchos de los que se habrán enfrentado a situaciones de interculturalidad, habrán sobrevivido, a pesar de haber tenido malentendidos que habrán llevado a confusión o frustración, pero rápidamente convertidos en anécdotas. Por lo tanto, puede parecer que no es mucho más complejo que ser comprensivo y paciente. Esas cualidades son necesarias, pero no dan lugar a un comunicador competente. Imagina que estás a punto de cerrar un contrato de varios millones de euros a unos empresarios tailandeses, ¿qué

ocurriría si tuvieras un malentendido? Los malentendidos persisten cuando las personas realizan suposiciones basándose en su propia cultura sin advertir que la otra persona tiene sus propios principios y costumbres, debiendo de ser tratada de una forma distinta (Thomas e Inkson, 2007). Es decir cuando una persona sigue un comportamiento etnocentrista en una relación transcultural.

Tal y como recoge un publicación de *Communication for Governance and Accountability Program –CommGAP-* (2010) sobre la Comunicación Intercultural, desarrollar la capacidad de ser un comunicador competente en el ámbito transnacional va mucho más que contar con paciencia, también es necesario tener un alto grado de tolerancia a la incertidumbre, ser reflexivo, contar con atención, delicadeza, adaptabilidad y la habilidad de desenvolverse en diferentes niveles de pensamiento sistemático. En otras palabras, ser capaz de comunicarse efectiva e idóneamente en diversos contextos culturales. Pero a la vez, también es muy importante tener cierto equilibrio o resistencia emocional (Brislin y Yoshida, 1994), lo que se traduce a mantener una actitud positiva ante la incertidumbre, el estrés y ambigüedad que nos vamos a encontrar en los primeros pasos del proceso.

Thomas e Inkson (2007) han acuñado un nuevo término que refleja dicha habilidad: la *Inteligencia Cultural*. Esta es “la capacidad de interactuar con eficiencia con personas de orígenes culturales distintos” (p. 89). Es una habilidad que capacita a las personas para, por un lado reconocer las diferencias culturales, y por otro lado actuar de forma apropiada en las diferentes situaciones transculturales. La Inteligencia Cultural es uno de los instrumentos esenciales para conseguir resultados favorables en el los grupos de alta diversidad cultural. Pero para ello la habilidad tienen que estar presente tanto en el líder como en cada uno de los miembros - como avanzábamos en el capítulo anterior - creando un entorno de entendimiento y respeto mutuos que permitirá a las personas resolver dichos problemas de comunicación.

Para poder desarrollar la inteligencia cultural es mucho más útil tener experiencias internacionales en el extranjero, aunque cualquier contacto intercultural, incluso en el propio país, siempre es válido. Sin embargo, la experiencia internacional no será suficiente si no se cuenta con *integridad, receptividad y resistencia* (características descritas por Thomas e Inkson, 2007). Con *integridad* se refieren a tener conciencia del

“yo” o de la propia identidad cultural, ya que “lo que pensamos de nosotros influye en nuestra manera de comportarse e interactuar con los demás” (p. 93) En esta misma línea Samovar et al. (2010) consideran que es necesario entender cómo nuestra propia cultura influye en nuestra propia identidad para facilitar las interacciones con un entorno cada vez más multicultural. Por otro lado, con *receptividad* se refieren a la necesidad de respetar y tener una buena disposición para aprender de las demás culturas, lo que se incrementa con buen grado de curiosidad. Por último, la *resistencia* para saber afrontar la ambigüedad, el estrés y la incertidumbre propia del choque cultural inicial. En definitiva, la Inteligencia Cultural es una ampliación de las habilidades interpersonales, tan necesarias y valiosas en el mundo de los negocios

Antes de que se produzca la comunicación es necesario identificar la cultura que influye sobre el otro individuo, y en este caso basarnos en su apariencia física o su nombre y apellido no es una suposición muy fiable. En este caso estarás estableciendo su *identidad atribuida*, frente a su *identidad reconocida*. La identidad reconocida por cada individuo es la que utiliza como referencia y sienta propia. Por lo que un buen comunicador debe asegurarse de la identidad reconocida de los demás (CommGAP, 2010).

Bennett (1998) hace especial hincapié en la necesidad de diferenciar entre la cultura objetiva y cultura subjetiva. Tener cultura general sobre la cultura de los demás puede mostrarnos como personas atentas, inteligentes y buenos anfitriones que nos interesamos por ellos. Conocer la actualidad política, económica o social, así como algo de historia, es entender su *cultura objetiva*. Pero en términos de ser eficientes en comunicación, es la *cultura subjetiva* la que realmente importa. La cultura subjetiva son todos aquellos aspectos psicológicos que define a las personas de una determinada cultura. Mencionado en líneas anteriores, es necesario conocer los patrones culturales que predominan en nuestra propia cultura (*nosotros*), para entender la divergencia de estos respecto otras culturas (*ellos*). Es esta cultura subjetiva la que vamos a examinar para poder convertirnos en comunicadores competentes.

3. 3. LA CULTURA SUBJETIVA

Dentro la amplitud de la cultura subjetiva, en particular examinaremos el lenguaje -tanto verbal como no verbal-, el estilo de comunicación y los valores. Para poder entender

mejor todos estos aspectos nos serviremos de ejemplos reales que han aparecido tanto en la literatura revisada, como en mi experiencia personal, llevando a cabo un análisis comparativo.

Cabe señalar que existe una diferencia entre *comunicación intercultural* y *comunicación transcultural*, ya que la primera es el hecho de comunicarse entre diferentes culturas, mientras que la segunda es la disciplina que analiza las diferencias comunicativas que existen entre culturas (Pepe, 2012). Mientras que una es la interacción, la otra en la comparación. En las próximas páginas vamos a realizar un análisis transcultural, es decir la comparación, con el objetivo de que adoptemos cualidades comunicativas internacionales, es decir, sea posible la comunicación intercultural sin obstáculos.

3.3.1. El lenguaje, verbal y no verbal.

A) Idioma

The paradox of culture is that language, the system most frequently used to describe culture, is by nature poorly adapted to this difficult task.

E.T. Hall en *Beyond the Culture*

Pocas son las personas que aprenden idiomas por el gusto de comunicarse con otras personas. La mayor parte lo hace para ganar aptitudes, ya que es un requisito básico para cada vez más empleos. Pero lamento informarles que su C1 en inglés es insuficiente. Que su dominio de 3 lenguas extranjeras no alcanza las expectativas necesarias, independientemente de que sea francés, chino o árabe. Las habilidades de un comunicador competente van mucho más allá. Debes saber que el lenguaje, además de ser una herramienta de comunicación, es un sistema de representación de lo que percibimos y de lo que pensamos, indicando cómo las personas experimentan la realidad. Hall (1987) señala que la percepción que tiene el hombre del mundo que le rodea está programada por la lengua que habla, por lo que la realidad será registrada y estructurada solo de acuerdo a este programa. Esto significa que gente de diferentes culturales no solo habla un lenguaje diferente, sino que vive en mundos diferentes, al menos percibidos de manera diferente.

De este modo cada, lengua tiene diferentes tipos de vocabulario, el cual se ha

desarrollado de acuerdo con el entorno. Los *aivilik*, tribu de esquimales, tienen al menos 12 palabras para designar diferentes tipos de viento, ya que en su entorno, en el que carecen de indicios visuales para orientarse, utilizan especialmente otros sentidos como el olfativo y el táctil¹⁹.

Como consecuencia, a veces no es posible traducir ciertas realidades de un idioma a otro porque cada cultura enfatiza sobre unos aspectos que otras no. Por ejemplo, el inglés cuenta con muchas palabras para hablar de sentimientos, o para describir contando con inmensidad de colores, mientras que culturas asiáticas como el japonés su vocabulario sentimental es más limitado. “Los diferentes lenguajes hacen difícil la comunicación sobre estos temas, ya que muchas de las palabras que expresan emociones no son fácilmente traducibles entre diferentes idiomas” (Pepe, 2012, p. 31). Por ejemplo, la palabra en inglés *fair* (justo) no tiene traducción en japonés²⁰.

De todos modos, incluso dentro de un mismo idioma pueden aparecer algunos malentendidos, ya que puede ser hablado por diferentes culturas. Como bien dice Cargile (2010) “Yet, it must be realized that even when people speak the same language, such as English, they don’t always speak the same *language*”²¹ (p. 465). En este caso el autor se refiere a la diferencia de acentos, que puede provocar una reacción, en ocasiones negativa, en el receptor creando prejuicios o estereotipos simplemente por cómo suena su discurso. Sin embargo, también podemos aplicar esta afirmación al hecho de que diferentes culturas utilizan el mismo idioma adaptándolo y cambiándolos a sus propios aspectos y valores. Por ello encontramos tantas diferencias en español en los diferentes países en los que se usa.

Además un comunicador competente debe conocer el lenguaje pragmático de otra cultura, como las diferentes estrategias de cortesía (CommGAP, 2010), tan importante en el mundo de los negocios, y las

Figura 3. 5. Portugués



Lenguaje

La fórmulas de cortesía varían entre el portugués europeo y el brasileño. Mientras que en Brasil se utiliza **você**, este pronombre no es para nada utilizado en Portugal, donde utilizan **o senhor/a senhora** para referirse a otra persona cordialmente

Fuente: Elaboración propia a partir de observación personal

¹⁹ Ejemplo de la Dimensión Oculta de E.T.Hall.

²⁰ Ejemplo de Pepe, 2012.

²¹ Traducción libre: se debe tener en cuenta que incluso las personas que hablan el mismo idioma, como el inglés, no siempre hablan el mismo *idioma*.

cuales varían enormemente de una cultura a otra, incluso aunque ambas culturas utilicen el mismo idioma. Por ejemplo, mientras en inglés no hay pronombre personal de cortesía, en japonés hay hasta 7 niveles. O por otro lado, dentro de un mismo idioma, como el portugués, las fórmulas de cortesía son diferentes.

El idioma solo es la herramienta para expresar lo que sentimos, pero no por hablar inglés americano nos expresaremos como ellos. Por ejemplo, los alemanes son muchos más directos para hablar de temas intelectuales, algo que está mal, está mal, y no está bastante bien como dicen los americanos. Estos pequeños detalles, ni siquiera llevan a malentendido, sino que llevan a concepciones erróneas sobre la otra persona. Un alemán puede pensar que el americano no es suficientemente intelectual sobre la materia para dar un feedback coherente, y el americano creerá el alemán es demasiado rudo, cuando en realidad está ocurriendo una problema intercultural (Bennett, 1998).

En línea con lo expuesto en el párrafo anterior la comunicación puede ser *explícita* o *implícita* (Thomas e Inkson, 2007). Un mensaje explícito es directo y carece de ambigüedad contando siempre la verdad, siendo una convención propia de Occidente. Sin embargo, en Oriente Próximo y Asia no existe la verdad absoluta y prima la cortesía y evitar situaciones embarazosas, por lo que la convención afirma que los mensajes deben ser implícitos y por tanto indirectos y ambiguos. En este sentido Lafuente (1998) confirma que “las culturas orientales se espera de los hablantes un alto grado de cooperación en cuanto a que cada actividad se entienda sin necesidad de tener que describirla verbalmente” (p. 111).

En este caso es necesario que el receptor tenga agudeza perceptual, que Brislin y Yoshida (1994) define como “the degree of sensitivity individuals have in terms of verbal and nonverbal messages, as well as to interpersonal relations in general²²” (p. 90). Esta agudeza es necesaria para percibir todos los signos e información tanto del mensaje como del contexto.

²² Traducción libre: el grado de sensibilidad que los individuos tienen en cuanto mensajes verbales o no verbales, así como en relaciones interpersonales en general.

Figura 3.6. Mensaje implícito y explícito



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del texto

En Japón, nunca dirán una negativa absoluta, sino que se servirán de frases hechas u otros comentarios, que el receptor teniendo en cuenta todos los elementos del contexto deberá interpretar como una negativa. Por la misma razón, las empresas japonesas no establecen objetivos claros, sino que se interpretan, una vez más, a partir del contexto. Si entiendes el contexto, entenderás los objetivos. Véase la respuesta de un presidente de empresa japonés:

If they could get [The Japanese philosophy] under their skin, then they could figure out for themselves what an appropriate objective would be for any situation, no matter how unusual or new, *and I would never have to tell them, never have to give them a target*²³. (Ouchi, 1986, p. 53)

Para lograr comprender los mensajes implícitos es necesario tener en cuenta el lenguaje no verbal que acompaña a dicho mensaje.

B) Lenguaje no verbal.

En comparación con la comunicación verbal, el lenguaje no verbal es a la vez más poderoso y más ambiguo, ya que puede ser tanto intencionado como inintencionado (Andersen, 2010), es decir puede simplemente acompañar al lenguaje verbal o puede ser utilizado con la intención de comunicar. Además transmite mucha más confianza por su mayor dificultad de ser manipulado (Andersen, 2010; Bennett, 1998).

Lo primero que entendemos como lenguaje no verbal son los gestos propios de cada cultura, tomemos de ejemplo la cultura italiana, cuyos individuos se caracterizan por esos gestos que expresan todo tipo de emociones y estados de ánimo. Sin embargo, un comunicador con inteligencia cultural tiene que ir mucho allá. De hecho, los gestos pueden tener significados opuestos entre culturas, de modo que las personas que tienen alta inteligencia cultural tratan de evitarlos, incluso los inherentes a su persona, hasta no saber qué significa exactamente en ese determinado entorno cultural.

La comunicación no verbal implica la creación de un contexto por parte del emisor, de modo que el receptor debe identificar el significado del mismo para completar la

²³ Traducción: Si tan solo pudiera lograr que estos norteamericanos comprendieran nuestra filosofía [...] serían capaces de determinar, por sí mismos, el objetivo apropiado en cualquier situación, independientemente de lo novedosa e insólita que resultara, y yo no tendría que decirles nada, que darles ninguna meta.

información.

Algunos idiomas, en especial los que consideraban convenciones de comunicación implícita, como decíamos anteriormente, ponen una especial atención a la comunicación no verbal, de modo que para comprender el significado completo de las palabras se debe tener en cuenta el contexto en el que se dicen: el modo en el que se habla, quién habla y quién escucha, en qué momento, etc.

En este sentido, Hall en su obra *Beyond the Culture* introdujo el análisis del contexto, diferenciando entre culturas de alto contexto - definidas anteriormente como implícitas- y culturas de bajo contexto o en este caso explícitas²⁴.

Independientemente del grado en el que se use, la comunicación no verbal está presente en toda cultura, de modo que puede sustituir o simplemente modificar o complementar el mensaje comunicado verbalmente. Por lo tanto, independientemente del idioma, la comunicación no verbal sigue siendo de vital importancia y debe entenderse para comprender las situaciones interculturales.

Existen diferentes elementos dentro del lenguaje no verbal que debemos tener en cuenta para poder interpretar dicho contexto. Antes de nada, recordar que estos elementos están presente en todo momento cuando nos comunicamos, incluso con personas de nuestro entorno cultural. Pero es cuando se produce el encuentro intercultural cuando percibimos que estos elementos crean diferentes reacciones porque tienen diferentes significados. Por lo que estas características del lenguaje no verbal son una fuente potencial de malentendidos en la comunicación intercultural.

El *paralenguaje* aborda las cualidades no verbales de la voz así como los silencios momentáneos, utilizados conscientemente o no para apoyar o contradecir el resto de nuestra comunicación verbal o no verbal. El paralenguaje incluye el timbre, resonancia, intensidad, tempo, tono, ritmo entre otras cualidades de la voz (Poyatos, 1994).

Especial atención al significado del silencio, ya que se utiliza con un propósito y estrategia diferente en cada cultura, de modo que su correcta interpretación es clave para desarrollar inteligencia cultural (Thomas e Inkson, 2007). En diferentes literaturas se ha

²⁴ Ir a Anexo en este trabajo para conocer una descripción más detallada de alto y bajo contexto (p. 93).

encontrado el mismo ejemplo aplicado en diferentes situaciones en lo referido al silencio en las culturas asiáticas. Tanto en Japón como en Malasia, por ejemplo, el silencio significa respeto, normalmente por un superior o una autoridad, lo que normalmente es percibido como indiferencia, ambigüedad o desconocimiento en la cultura occidental²⁵. Hall (1987) afirma que “es esencial que aprendamos a leer las comunicaciones silentes tan fácilmente como las escritas o habladas” (p. 13).

Pero por otro lado el tono de voz, también tiene diferentes percepciones. Los estadounidenses son conocidos por hablar muy alto, pero además en cualquier cultura occidental es común gritar o elevar la voz cuando se ha producido un enfado, incluso en la relación empleado-superior. En cambio, en la cultura indonesia un buen jefe nunca puede perder los nervios, ya que gritar está relacionado con la locura.

Por lo tanto, aquellos que aprenden un idioma, incluso hasta el punto de convertirse en su segunda lengua, puede que no perciban y por tanto no reproduzcan, el propio paralenguaje que determina esa cultura. También pueden aparecer problemas de mal entendimiento dentro de un mismo idioma que es utilizado en diferentes culturas, como ocurre con el inglés americano y el inglés británico, o el portugués brasileño y el portugués europeo.

La *kinésica* o lenguaje corporal varía enormemente de unas culturas a otras. En ocasiones se asemeja el gesto pero no el significado o su intención. Por ejemplo, mover la cabeza hacia los lados sería interpretado como negación en occidente, pero en la India expresa acuerdo. Poyatos (1994) explica la kinésica como movimientos corporales o posiciones que combinados con el resto de lenguaje verbal o paralenguaje poseen en su conjunto un valor comunicativo. Además este autor señala que la intención comunicativa de los movimientos corporales varía enormemente no sólo entre culturas sino entre nivel socioeconómico o género. La kinésica engloba desde la velocidad del parpadeo- si es demasiado lenta comunica cansancio- a los movimientos de la mano o cualquier extremidad pasando por expresiones faciales -como la sonrisa- o el importante contacto visual. Cualquier movimiento que tenga intención comunicativa puede

²⁵ Thomas & Inkson (2007): caso trabajador social estadounidense junto con cliente malasio: “La duración de los silencios constituye una muestra de respeto” (p. 136).
Brislin & Yoshida (1994): caso psicólogo estadounidense - alumna japonesa: “She is using [the silence] to show respect”(p. 87).

sustituir, confirmar, duplicar el significado así como repetirlo debilitarlo, contradecirlo o camuflarlo (Poyatos, 1994).

Otra parte importante de la kinésica que provoca muchas situaciones incómodas entre interlocutores es la *distancia (proxemica)* y *el contacto físico (háptica)*. Aunque también depende en mayor grado de cada persona individualmente, existe una clara diferencia entre unas culturas y otras. En la interacción intercultural es esencial saber a qué distancia se encuentran cómodos los interlocutores para evitar malentendidos.

Por otro lado en cuanto al contacto físico, hay culturas muy propensas a tocar, como es la Latina, y otras muy poco, en el Norte de Europa. Saber en qué momento y en qué parte del cuerpo es posible tocar a otra persona durante la comunicación demuestra un estado muy avanzado de integración cultural, sobre todo porque no es fácil despojarse de los propios hábitos culturales (Thomas e Inkson, 2007).

Hall describió el análisis del espacio en su obra *the Hidden Dimension*, haciendo hincapié en las diferencias de la percepción del espacio entre culturas²⁶.

La *cronemia* o percepción del tiempo es el estudio del significado, uso y comunicación a través del tiempo (Andersen, 2010). Hoy en día se han extendido los conceptos de percepción monocrónica o policrónica del tiempo, siendo ampliamente descritos por Hall en su obra *The Silent language*²⁷.

Las *expresiones faciales*, a diferencia de los elementos anteriores, guardan significados comunes en muchas culturas. Sin embargo, y especialmente en el mundo de los negocios, se tiende a neutralizar u ocultar dichas expresiones (Thomas e Inkson, 2007), ya que pueden delatar lo que estamos pensando. De hecho en las culturas más colectivas - como la china- , tratan de evitar mostrar los sentimientos positivos para no romper el equilibrio grupal, lo cual es percibido como incierto, misterioso o desconocido por culturas occidentales.

Todos estos elementos son empleados al mismo tiempo cada vez que nos comunicamos. Los malentendidos entre culturas aparecen por una interpretación etnocéntrica, es decir

²⁶ Ir a Anexo de este trabajo para conocer la importancia del espacio, descrito por Hall (p.90).

²⁷ Ir a Anexo de este trabajo para conocer la descripción monocrónica y policrónica del tiempo de acuerdo con Hall (p.87).

cuando asumimos que un comportamiento en especial tiene siempre el mismo significado en todas las culturas.

3.3.2. Estilo de comunicación

El estilo de comunicación engloba la estructura que utilizamos para organizar nuestras ideas y comunicarlas (Bennett, 1998). Por un lado, podemos diferenciar entre un estilo lineal (Norteamericanos) -exponer diferentes puntos conectados entre sí para terminar en una conclusión- y el estilo circular o contextual (Latinos, árabes, asiáticos) -en el que antes de exponer el punto se crea el contexto que ayude a entenderlo.

Cuando estos estilos se encuentran, las interpretaciones erróneas oscilan entre parecer simples y arrogantes aquellos que utilicen el estilo lineal, y ambiguos, evasivos e ilógicos aquellos que utilicen el circular. Sin embargo, ambos estilos tienen sus propias fortalezas y debilidades con relación al contexto en el que se apliquen, por lo que se propone una educación basada en ambos estilos para ser más competente, así como para eliminar la interpretación etnocéntrica.

Por otro lado, el estilo de comunicación también varía enormemente en las confrontaciones, de forma más directa y abierta; o por lo contrario, indirecta, buscando intermediarios, tratando de no mostrar sentimientos y consecuente ambigüedad en lo que realmente se piensa.

3.3.3. Valores

Los valores culturales son las pautas de bondad o maldad que las personas asignan a los modos de actuar de cada persona (Bennett, 1998). Por ejemplo, los japoneses valoran más la interdependencia grupal que el individualismo propio americano y viceversa. En la cultura China, Confucio es un clarísimo ejemplo de establecimiento de valores basado en la cultura, indicando lo que está bien y lo que está mal, lo que se debería o no hacer.

Los valores culturales son los rasgos más diversos dentro de la cultura ya que establecen lo que es aceptable o inaceptable dentro de la sociedad, lo cual tiene alta importancia dentro de las negociaciones empresariales (Fanjul, 2010).

Especialmente en el análisis de valores culturales es necesario recaer en una cierta

generalización de la población. Escépticos consideran que la generalización excesiva puede llevar a describir una falsa realidad, la cual estaremos tomando como cierta. Pero en este caso es necesario, siempre siendo conscientes de los límites de las mismas, para poder simplificar y tratar de explicar la complejidad que nos rodea. Es decir, el hecho de afirmar que los norteamericanos son individualistas, no significa que no haya un solo ciudadano que no prefiera una vida basada en la interdependencia grupal, pero de manera general, es más fácil encontrar ciudadanos norteamericanos individualistas. La explicación se basa en el sistema desarrollado por Kluckhohn y Strodtbeck (mencionados por Bennett, 1998) para analizar los valores culturales llegando a la conclusión de que todas las posiciones posibles respecto a un valor en concreto estaban presentes en toda cultura, pero una de ellas era la preferida, convirtiéndose en un valor propio de esa cultura.

La aportación más importante realizada a la materia de comunicación intercultural ha sido el trabajo de *Culture's Consequences* de Geert Hofstede, en el cual 5 dimensiones culturales que determinan los valores y comportamiento de determinadas culturas afectan a las operaciones internas y externas de la empresa²⁸.

Estos aspectos de moralidad, ética y valores son uno de los temas más polémicos en el área de comunicación intercultural. Normalmente se advoca a la comprensión, adaptación e incluso cambio del propio comportamiento. Sin embargo, es difícil establecer hasta qué punto deberíamos adaptar, asimilar o cambiar nuestros principios morales. Algunos autores defienden que puede ser útil reconocer la diferencia y admitir que las cosas funcionan así en ese contexto pero no por ello apoyarlo o incluso crearlo. Sirvamos como ejemplo los valores de la religión musulmana, en la que existe la poligamia, se prohíbe la homosexualidad o se asume el papel inferior de la mujer. No es fácil, desde el punto de vista occidental, comprender ni mucho menos adaptarse a este tipo de valores, pero es necesario conocer y reconocer la diferencia respecto a nuestros propios valores.

3.4. APLICACIÓN EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA

De acuerdo con Lafuente (1998) el género de las negociaciones empresariales no escapa

²⁸ Ir a Anexo de este trabajo para conocer más en profundidad las 5 dimensiones de G. Hofstede (p.94).

de los problemas o malentendido que surgen de las diferencias culturales. Es cierto que el contexto transcultural se puede dar tanto dentro como fuera de la empresa, y cuando hablamos de negociaciones, normalmente tendemos a pensar que son negociaciones con partes externas. De todos modos, esto mismo puede aplicarse para conseguir triunfar en la gestión de la diversidad cultural siendo las negociaciones internas de la empresa el objeto de estudio, ya tengan lugar entre diferentes niveles jerárquicos o dentro de un mismo equipo de trabajo. Por lo que consideraremos las implicaciones de los valores culturales en la empresa.

El primer aspecto a considerar en las negociaciones en contextos transculturales es identificar qué *parte de la propia negociación* es más importante en cada cultura. Normalmente, las culturas occidentales se basan en resultados, poniendo especial interés en llegar a un acuerdo. Sin embargo, en otras culturas como la latina o asiáticas, es mucho más importante el elemento social, tratar de establecer buenas relaciones previas antes de exponer la información para llegar a un acuerdo. La relación personal es un requisito previo a la negociación, para conocer, tratar y ganar la confianza de la otra persona. Cuando se pone en marcha el negocio, mantener dicha relación es fundamental, por lo que este tipo de culturas dan especial importancia a los eventos sociales (Fanjul, 2010).

Un buen ejemplo es el concepto japonés Nemawashi - 根回し - , el cual significa literalmente: *revolver las raíces*. El primer paso de todo proceso de toma de decisiones es informar a todos los empleados de la decisión que se va a tomar de modo que todos se sientan envueltos y comprometidos con dicha situación²⁹. En la cultura china, por su parte, poseen el concepto Guanxi - 关系 - , el cual significa relación o contactos. En él radica la importancia de establecer buenas relaciones entre dirección y subordinados, así como entre socios. Para ellos es más importante crear y mantener esta relación que llegar al acuerdo final y producir la venta.

Otra diferencia importante es la *forma de enfrentarse a los conflictos*. Mientras que en las culturas occidentales es apropiado utilizar una comunicación directa para enfrentarse

²⁹ Concepto extraído del blog británico de la empresa japonesa Toyota, en el que explica el sistema de producción de la empresa se basa en la cultura portuguesa, y por tanto en el concepto Nemawashi.

a un problema y solucionarlo, incluso aunque esté relacionado con las emociones, la mayoría de las culturas asiáticas ven violento o agresivo referirse de modo tan directo a dichos problemas, ya que estas prefieren la predominancia de la armonía, evitando todo aquello que pueda romperla.

Los aspectos kinésicos combinados con paralenguaje y comunicación verbal, toman mucha importancia en las discusiones en grupo, propias del entorno de negocios, como por ejemplo ocurre en el momento de *pasar el turno de palabra*. Normalmente, en las culturas occidentales, todo turno acaba con un contacto visual (*oculística*) a la persona que cedemos la palabra. Sin embargo, en culturas asiáticas lo normal requiere silenciosos espacios entre un interlocutor y otro así como apartar los ojos. En estas situaciones opuestas si no se conoce que es lo habitual para el otro interlocutor, probablemente los miembros asiáticos nunca recibirán la palabra ya que su desvío de ojos nos indica que no quieren hablar, cuando este no es su significado en su cultura. En otras culturas como la mediterránea, en cambio todo aquel que quiera hablar, comienza a hablar para tomar el turno. Este rasgo puede ser considerado como una interrupción tanto en una cultura asiática como en otra occidental.

En un sentido similar, también podemos tratar el *intercambio de información y opiniones*. Por ejemplo, en Rusia se basa en la confianza, pero los rusos consideran que solo existe plena confianza en las personas que puedes considerar amigos. Por lo que el hecho de intercambiar información y opiniones con personas de rango superior puede estar está mal visto en Rusia. Por otro lado, en las culturas asiáticas se enfatiza salvaguardar la armonía de grupo por lo que está mal visto discutir para defender un punto de vista. Estas percepciones chocan con la visión individualista en la que se premia la defensa de la expresión de la opinión propia argumentada (Lafuente, 1998). La facilidad con la que fluye la información dentro de una empresa, también depende de valores individualistas y colectivistas así como la sensación de la distancia al poder³⁰.

Por otro lado la forma en la que se *comunican los líderes o altos cargos con los subordinados* también varía entre culturas. En las culturas occidentales es muy común la comunicación escrita, mediante emails o boletines, mientras que otras culturas como

³⁰ Ir a Anexo de este trabajo para conocer la dimensión cultural de distancia al poder descrita por G. Hofstede (p.95).

la sudafricana aprecia la comunicación cara a cara, que el directivo se dirija directamente a sus empleados para dar indicaciones. Otra diferencia cultural radica en la perspectiva al feedback, es decir hay culturas que lo evitan, mientras que otras lo buscan. La diferencia radica en la conformidad con la incertidumbre³¹. Menos tolerancia a la incertidumbre, más propensos a solicitar feedback y viceversa.

También es importante la *percepción de la competitividad*, muy presente en la sociedad estadounidense, mientras que inexistente en otras culturas asiáticas. El *Taoísmo* chino, es el principio de no actuar, lo cual no significa no llevar a cabo ninguna acción, sino que prefieren esperar a que aparezca una oportunidad para poder actuar. Completamente opuesto al principio americano de *A for effort*³², el cual trata de valorar el esfuerzo empeñado en el proceso, aunque el resultado no sea el deseado.

Uno de los elementos fundamentales de cualquier organización es la *toma de decisiones*, independientemente de su nivel, importancia o alcance. El proceso de toma de decisiones está estructurado por la propia cultura organizativa de la empresa (Andersen, 2010) la cual, como se ha indicado previamente, está altamente influenciada por la profunda estructura cultural que engloba la actividad de la empresa. Por lo tanto este proceso puede variar enormemente entre unas culturas y otras.

Utilicemos un claro ejemplo de la cultura japonesa: *Ringi* es el nombre que recibe el proceso de toma de decisiones en Japón, y está profundamente relacionado con la cultura, el cual enfatiza en la armonía interpersonal, cooperación y consenso (Nishiyama, 2010). Incluso hoy en día, resultaría imposible llevar a cabo una toma de decisiones según el modelo occidental en el que solo una persona de manera unilateral toma las decisiones debido a su autoridad o rango superior dentro de la organización. De hecho, el puesto de Presidente es más bien honorario porque no tiene la capacidad de decisión que puede tener un homólogo occidental. De hecho en Asia el poder se asocia al estatus y no a la capacidad de toma de decisiones (Lafuente, 1998). En este proceso el consenso comienza desde las partes más bajas de la organización, para ir subiendo y finalmente llegar la propuesta al presidente. Una de las partes del proceso

³¹ Ir a Anexo de este trabajo para conocer la dimensión cultural de aversión a la incertidumbre, descrita por G. Hofstede (p.95).

³² *A verbal acknowledgement of appreciation for attempting a task, even if it did not produce a successful result* - The free Dictionary <http://idioms.thefreedictionary.com/A+for+effort> .

Ringi es el proceso Nemawashi - anteriormente descrito- es decir la negociación entre todos los empleados antes de tomar la decisión. Este proceso es completamente diferente, por no decir opuesto a aquel utilizado en la empresa occidental, por lo que puede ser percibido incluso como una pérdida de tiempo.

En la mayor parte de los ejemplos mencionados contraponen culturas muy distantes, pero debemos tener en cuenta que estas diferencias también existen en culturas más cercanas, siendo incluso más peligrosas, ya que existe una mayor dificultad para comprender las diferencias. Es el caso del modelo de trabajo de los alemanes. Normalmente establecen un primera, y en ocasiones única, reunión para poder discutir todos las posibles situaciones potenciales que pueden aparecer y por lo tanto sus respectivas soluciones. De modo que posteriormente cada empleado puede trabajar aisladamente sin contacto con ningún otro compañero, ya que cada uno tiene su especialidad y nadie puede aportar nada más. Por otro lado, la cultura americana presenta un modelo muy diferente. Por norma general en la reunión inicial se establece el objetivo y se intenta solucionar el problema para llegar a dicho objetivo. Sin embargo, después la comunicación es constante y activa, en especial con el supervisor.

Todas las situaciones descritas anteriormente son ejemplos de comunicación intercultural en el entorno de la empresa. Como toda comunicación, es necesario que al menos dos individuos formen parte y por ello pueden surgir la duda de cuál es la parte encargada de tomar acción, percibiendo y adaptándose a las diferencias culturales que puedan surgir. Fanjul (2010) expone que, a pesar de que todas las partes involucradas en la negociación deberían implicarse en poner medidas para afrontar las diferencias culturales, en la práctica normalmente no todas partes actúan con la misma energía. De manera general, en los negocios, es la parte vendedora quien está más interesada en que se produzca el intercambio con el mayor éxito posible, por lo que es a la que más le interesa adaptarse. Por otro lado, también de manera general es el visitante quien se debe adaptar a las normas y valores del país de acogida. Una última propuesta, ajena a las anteriores, es que las personas que tienen más experiencia en el ámbito intercultural son las más preparadas para disminuir los obstáculos que presentan las diferencias culturales, en este caso a pesar de ser comprador o país receptor, deberá ser consciente de que está en una postura más aventajada para anteponerse a los problemas culturales.

3.5. ADAPTACIÓN CULTURAL

El punto crucial de la comunicación intercultural es como la gente se adapta a otra cultura. Bennett (1998) hace hincapié en diferenciar entre *asimilar*, substituir o reemplazar el modo en el que vivimos por los valores de una nueva cultura, y *adaptar*, expandir o añadir la nueva forma de ver las cosas a la propia cultura. Thomas e Inkson (2007) definen este proceso de asimilación como *aculturación*, defendiendo que la mejor adaptación es aquella que implica aprender una nueva cultura pero manteniendo los valores de origen. En esa misma línea Bennett (1998) coincide que la adaptación cultural resulta en personas biculturales o multiculturales. “Esta persona adquiere nuevos aspectos, pero no a coste de su modo de vida original”³³ (p. 15).

La adaptación cultural es considerada una habilidad humana que se desarrolla en diferentes fases. Milton J. Bennett presentó en 1986 el Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural (DMIS, por sus siglas en inglés - Development Model Of Intercultural Sensitivity) en cual se expone un marco con 6 etapas que experimenta todo individuo en el ámbito intercultural, pasando del etnocentrismo al etnorelativismo³⁴, debido a los cambios producidos en su actitud y comportamiento hacia las diferencias culturales en general. Las 6 etapas son: negociación, modo defensivo, minimización, aceptación, adaptación e integración.

De un modo similar pero más simple, Hofstede (2001) presenta una serie de fases por las que pasa toda persona que viva en un nuevo entorno cultural –ya sean turistas de larga estancia, migrantes o expatriados-, comenzando por la *inicial euforia* acompañada por la curiosidad de conocer algo nuevo. Cuando esta euforia finaliza aparece el *choque cultural* producido por episodios de etnocentricidad (en la que se evalúa lo extraño de acuerdo a los propios valores). Una vez superado el choque se comienza el proceso de *aculturación*, es decir la adaptación al nuevo entorno cultural, aprenden cómo funcionan las nuevas condiciones, adoptan prácticas locales, aumenta su autoconfianza y poco a poco se va integrando. La última fase es la fase de *estabilidad* la cual puede ser peor – si perdura el sentimiento de extrañamiento y discriminación-, igual –en el que se considera que la

³³ Traducción libre: “Such a person has new aspects, but not at the cost of his or her socialization”.

³⁴ El etnorelativismo se define como el hecho de “sentirse cómodo con diferentes normas y costumbres teniendo la habilidad de adaptar el comportamiento y juicios a una variedad de situaciones interculturales” (Bennett, 1998, p. 15).

persona es bicultural- o mejor que la situación en la que se encontraba antes de que se produjera la transculturalidad, es decir la persona se siente nativa, ha pasado a una fase de *poliцентриsmo*: el reconocimiento de que somos diferentes y por lo tanto no podemos considerar y valorar a otros de acuerdo a nuestra propia cultura.

Bennett (1998) explica que cuando una persona alcanza el último estado de adaptación cultural, la integración, esta es capaz de comprometerse con el contexto cultural en el que se encuentra, adaptando su comportamiento y valores desde un punto de vista etno-relativo. Escépticos critican que las personas que alcanzan el relativismo étnico abandonan todo principio ético y moral, debido a la aplicación relativa de juicios y comportamientos (Bennett, 1998). Sin embargo, es útil volver a la diferencia expuesta líneas atrás entre asimilar y adaptar. Una persona que llega a semejante estadio de integración cultural significa que es consciente, entiende y respeta que existen diferencias culturales entre sus valores originales y los nuevos a los que está expuesto, y no por esta razón dicho individuo tiene que adoptar los nuevos valores como propios, olvidando los principios éticos y morales de su cultura natal.

Dentro de la capacidad de adaptación se encuentra la habilidad de adaptar el propio comportamiento a cada situación o interacción única. Thomas e Inkson (2007) señalan que “las habilidades transculturales no son rutinas fijas, sino que es una capacidad flexible” (p. 84). Una persona con inteligencia cultural, notará que cada interacción personal es única, ya que no todas las personas actúan de la misma forma en el mismo seno cultural, siendo necesario adaptarse a cada situación.

Sin embargo, no siempre se da el caso de que la persona logre adaptarse, más aún si la inclusión en esta nueva sociedad ha sido forzada, como puede ser el caso de trabajadores expatriados. Debemos de tener en cuenta que la falta de adaptación para alienarse a un nuevo entorno cultural no solo es un problema para la persona, sino también para las propias organizaciones: desajuste comunicativo, pérdida de eficiencia y en ocasiones un completo fracaso. Este problema puede depender tanto del extraño como de la cultura receptora. Es necesario que las empresas traten de, primero evitar que se produzca el retorno no deseado de los expatriados y, segundo analizar los casos en los que se haya producido para conocer cómo evitarlos en el futuro.

CONCLUSIONES

Tras la finalización de este trabajo cabe extraer las siguientes conclusiones:

1. En la segunda mitad del siglo XX, los avances en la defensa de la igualdad y la denuncia de la discriminación han sido considerables, especialmente desde un punto de vista legislativo en la esfera del derecho internacional. En el ámbito de la UE, ampliando su objetivo de unificación entre sus miembros, recientemente ha alcanzado el deseo de promover la integración en las esferas sociales, facilitando el movimiento por todo el territorio así como defendiendo la igualdad bajo la afirmación de que todos somos ciudadanos europeos, iguales ante la ley y por tanto nadie puede ser objeto de discriminación. Pero el cumplimiento de las leyes no es suficiente. Hoy en día, sigue habiendo conflictos nacidos a partir del choque de naciones y etnias, incluido en el seno del continente europeo. Por lo que aún queda camino por recorrer para poder llegar a la deseada completa integración de las poblaciones.
2. La diversidad cultural es una realidad presente tanto en la sociedad europea actual, como en las empresas que actúan en el ámbito internacional. Dicha diferenciación entre los empleados pueden tener grandes beneficios para la organización, pero siempre y cuando se lleve una adecuada gestión de la misma. Por lo que la gestión de la diversidad cultural es necesaria para evitar todas las amenazas, convirtiéndolas en oportunidades o incluso en ventaja competitiva para la empresa.
3. La figura clave para triunfar en la gestión de diversidad cultural son los líderes o altos cargos, quienes debe de contar con competencias interculturales para crear un contexto adecuado para el desarrollo de trabajo del equipo multicultural, así como para triunfar en cualquier tipo de negociación, ya sea interna o externa a la empresa. Entre estas habilidades destaca la comunicación intercultural e inteligencia cultural.
4. El camino para alcanzar dichas competencias interculturales comienza con la toma de conciencia, principal objetivo de este trabajo. Esto consiste en conocer primero nuestra propia cultura con el fin de identificar las diferencias de nuestro comportamiento y perspectiva respecto a otras culturas. Por ello, ser consciente significa estar alerta aunque no sepamos con certeza la diferencia cultural a la

que nos enfrentamos El resto del proceso se completa con la adquisición de conocimiento, pero sobre todo con la experiencia. Toda la información que se adquiere, incluso por el mero contacto del día a día, se transforma en parte de nuestra habilidad intercultural, que después se aplicará a un sinfín de nuevas situaciones.

5. Empresas, líderes y empleados deben perseguir la mejor adaptación cultural posible para obtener resultados beneficiosos para todos. Aunque cada uno tenga su propio papel en el proceso, todos ellos deben de desarrollar competencias interculturales para que la adaptación sea real y fructífera.

Como conclusión final, tras reconocer su importantísima utilidad cabe destacar que la comunicación intercultural es una habilidad imprescindible y fundamental en el ámbito del comercio internacional, siendo actualmente parte de los programas de formación de pioneras escuelas de negocios. Por qué no hacer que la Universidad de León sea una de ellas.

ANEXO:

LA BASE DE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

A lo largo de este trabajo, así como en la mayor parte de la literatura consultada - por no decir en toda ella- han sido mencionados constantemente dos autores: Edward T. Hall y Geert Hofstede. Ambos son considerados como dos de los autores más importantes en el campo de la comunicación internacional, E.T.Hall por haber sido un pionero en la materia, aportando varios conceptos y teorías importantes aún utilizados hoy en día; y Geert Hofstede por haber sido autor de uno de las investigaciones empíricas inductivas más importantes de la materia, cuyas aportaciones son de vital importancia para comprender muchas de las diferencias transculturales.

De este modo, vamos a repasar sus contribuciones, no solo por la importancia que radica en ellas, sino también por ser necesarias para entender algunos comentarios de este trabajo.

1. EDWARD T. HALL

La expresión *comunicación intercultural* se utilizó por primera vez en 1959, en el libro *The Silent Language* de Edward T. Hall. Se iniciaba así el auge de este campo de estudio (Pepe, 2012) en el que Hall se dio cuenta que no había literatura suficiente para explicar las diferencias culturales que tantos problemas traía, haciendo especial hincapié a los problemas de negocios (CommGAP, 2010).

Hall, en sus obras, trata de estructurar la experiencia modificada por la cultura: “las experiencias hondas, comunes y sobre todo no declaradas compartidas por los miembros de una cultura, que se comunican sin saberlo, lo cual es la base para juzgar todos los demás sucesos” (Hall, 1987, p. 2). De este modo, el saber que la dimensión cultural es un vasto complejo de comunicaciones sería completamente innecesario a no ser que se produzcan interacciones culturales, las cuales hoy en día son tan comunes como las monoculturales, lo que hace necesario el estudio de la misma, ya que todo aquello que da sentido a nuestra vida, puede carecer completamente de sentido cuando se dirigen hacia miembros de otras culturas.

Hall analizó el tiempo, el espacio, y el contexto de la comunicación a lo largo de sus tres obras más importantes: *The Silent Language* (cuya primera edición fue en 1959),

The Hidden Dimension (1966) y *Beyond the Culture* (1976). En las siguientes páginas serán explicados los aportes teóricos más importantes de cada obra.

1.1. El análisis de la percepción del tiempo

El tiempo habla. Habla más claramente que las palabras. El mensaje que transmite se manifiesta de un modo categórico y transparente. Está sujeto a menos deformaciones que el lenguaje hablado porque se manipula menos conscientemente. Puede gritar la verdad allá donde las palabras mienten.

E.T. Hall en *El lenguaje silencioso*

El análisis de la percepción del tiempo fue descrito por Hall en su obra *The Silent Language*, acuñando dos términos fundamentales: *Monocrónico* y *Policrónico*, entendidos como los dos extremos de un eje en el que se sitúan diferentes culturas, sociedades, comportamientos o individuos en relación con el tiempo. Ambos sistemas son lógicamente y empíricamente diferentes, como el aceite y el agua, no se mezclan. (Hall; 1989a, 2010). Hall examina la forma en la que la gente de manera consciente o inconscientemente percibe y emplea el tiempo, debido a su base cultural, colocándose en un punto determinado en la línea trazada entre monocrónico y policrónico (Samovar et al., 2010).

La percepción *monocrónica* del tiempo -en ocasiones denominada M-time en los ejemplares en inglés- es común en los países del norte de Europa, Japón y especialmente Norteamérica, siendo considerado por Hall como la cultura más monocrónica por su obsesiva programación y organización del tiempo.

Estas culturas piensan el tiempo como algo fijo por naturaleza, una parte de nuestro entorno que está siempre presente. Piensan el tiempo con una carretera o una cinta extendida hacia el futuro a lo largo de la cual se avanza. La carretera tiene segmentos o secciones que deben mantenerse separados. “Monocronismo significa hacer sólo una cosa a la vez” (Hall, 1989b, p. 164) por ello los eventos son programados como asuntos separados de modo que todo tiene un orden, dando prioridad a las cosas más importantes, tanto a funciones como a personas, por lo que las relaciones personales también están programadas dentro del tiempo. Los eventos también se ordenan, no solo por prioridad, sino por momentos más adecuados. Por ejemplo, las llamadas no se hacen

a cualquier hora del día. Si estas tienen lugar tanto por la noche como pronto por la mañana, antes que se diga una sola palabra se sabe que es urgente³⁵.

En esta percepción del tiempo, solo se mira hacia delante y estando orientados casi totalmente hacia el futuro. Por ello existe también un gusto por lo nuevo y por saber cómo vencer la resistencia al cambio. Sin embargo, esta mirada hacia el futuro es limitada y previsible. El futuro está ligado al pasado, al que es utilizado como experiencia, es decir como una habilidad para alcanzar una mejor posición en el futuro.

Tratan el tiempo como si fuera algo material: se gana, se gasta, se ahorra y se pierde. Hall (2010) dice así “M-time is also tangible; we speak of it as being saved, spent, wasted, lost, made up, crawling, killed, and running out. M-time scheduling is used as a classification system that orders life” (p. 315).

Se valora mucho la puntualidad, hasta el punto que la impuntualidad se considera un insulto o falta de responsabilidad. Una vez fijado el programa es casi sagrado, de modo que no es solo incorrecto llegar tarde según las normas formales de la cultura, sino que es una violación de las pautas informales cambiar los horarios o las citas o desviarse del orden del día. La pauta de la pared inamovible del tiempo se aplica a la mayoría de las situaciones, incluso a las de larga duración o las actividades que suponen una cierta flexibilidad.

Las reglas se aplican a todo. El tiempo en este tipo de culturas es autoritario e impuesto, es decir es aprendido, esta tan inmenso en la cultura, que creen que es el único modo lógico de organizar la vida.

En cambio, la percepción *policrónica* del tiempo -*P-time*- es el modelo mediterráneo, de Oriente Próximo, países africanos y América Latina, y se caracteriza por hacer varias cosas al mismo tiempo.

En este modelo se valora la relación con otras personas o la realización de tareas, en lugar de cumplir con horarios. Dan más importancia al tiempo que se utiliza socializando que al tiempo que dedican en el trabajo (CommGAP, 2010), considerando que son ellos los que están al mando del tiempo, en vez de ser el tiempo quien les controla a ellos (Samovar et al, 2010). Por lo que, por ejemplo las citas, no son tomadas

³⁵ Ejemplo en el Lenguaje Silencioso (Hall, 1989b).

en serio y frecuentemente se rompen. Estas culturas sitúan el tiempo muy por debajo en cuanto a la importancia global.

El tiempo se considera algo menos tangible que en la cultura monocrónica. No se considera que el tiempo se *malgasta* y es propenso a ser visto como un punto en vez de una cinta o una carretera, pero en ocasiones el punto es sagrado.

En cuanto a la organización social, mantienen sistemas mucho más simples y centralizados, debido al número de contactos que mantiene una persona a la vez, estando todas normalmente muy informadas. Todo el mundo mantiene el contacto y conoce lo que ocurre en los asuntos de los demás. Escuchan lo que otra persona tiene que decir independientemente de que esté dentro o fuera del horario programado. En estas circunstancias, las delegaciones de autoridad, entre otras organizaciones, es común tener un infiltrado o un amigo dentro de la organización que ayuda a hacer que las cosas pasen.

Si lo llevamos al mercado o las tiendas, el dependiente trata de servir a todos los clientes a la vez. No hay cola ni números que indiquen y ordenen quien es el siguiente. En el ambiente del trabajo existe un control de los subordinados, pero un control de resultados no de sus horarios, esa responsabilidad se deja en sus manos, ya que se podría considerar como un ataque a la intimidad. Es el caso opuesto que en las monocrónicas, en las que se establece un horario, mientras que se analizan menos los resultados porque cada uno es consciente de lo que tiene que hacer. Tienen una manera de trabajar en la que tratan los asuntos unos tras otros, de una forma ordenada, considerando cualquier interrupción o elemento imprevisto como factores perturbadores (Jaén et al, 2011).

Las culturas policrónicas se planifican a corto plazo y no descartan la improvisación ya que la visión que tienen de la vida es que los elementos imprevisibles son inevitables y hay que ajustarse a ellos (Jaén et al, 2011). Además, también hay una percepción diferente respecto a la organización en conjunto: las organizaciones policrónicas hacen sentir a sus empleados que son parte del conjunto. Por ejemplo Danone México ha basado su éxito en la organización interna de la empresa de modo que su personal siente que pertenece a un grupo de compañeros muy unido e intensamente alentador. Esto les

permite sentir que son más fuertes en conjunto que individualmente. La relación en las empresas mexicanas está dando paso a una relación fraternal y familiar.³⁶

Ya que la cultura monocrónica es propia de las culturas de occidente, en especial de EEUU, Hall intentó eliminar el etnocentrismo afirmando que no todo aquello que defiende la cultura monocrónica tiene sentido, ya que estos tienden a sobre organizar, y hablando de tiempo no siempre es posible, ya que no es tan fácil de predecir: puede que algo que suele llevar unos minutos otro día te lleva horas por otro tipo de circunstancias. Esta es la razón por lo que los miembros de la cultura p-time suele ver a los m-time psicológicamente estresados. Dos personas comprometidas con la misma tarea, una de ellas policrónica y la otra monocrónica, verán el proceso entero desde diferentes ángulos y no tendrán sólo diferentes objetivos sino también diferentes prioridades. Desde la perspectiva policrónica, completar el trabajo se encuentra muy por debajo de ser amable, cortés, considerado y sociable con otros seres humanos y el hecho de esta obsesionado con alcanzar un objetivo de trabajo se considera agresivo, prepotente y problemático.

Pero no todas las culturas que se engloban dentro de los conceptos monocrónicos o policrónicos muestran el mismo grado de percepción del tiempo. Incluso puede que haya variaciones dentro de la misma cultura. Por ejemplo en Japón dentro de las relaciones de negocios, en el contacto con el resto del mundo son altamente monocrónicos incluso más que los EEUU. Sin embargo, en sus relaciones personales, e incluso en las relaciones dentro de la empresa, su actitud es mucho más policrónica.

1.2. El análisis de la percepción del espacio

El análisis de la percepción del espacio fue detallado por Hall en su obra *The Hidden Dimension* en 1966, dando lugar al término de Proxémica: “He acuñado la palabra proxémica para designar las observaciones y teorías interrelacionadas del empleo que el hombre hace del espacio, que es una elaboración especializada de la cultura” (Hall, 1987, p. 6). Las normas proxémicas consolidan el grupo al mismo tiempo que lo aíslan de los demás, reforzando la identidad grupal y dificultando la comunicación intergrupal. El espacio entre comunicadores, además de ser diferente, tiene diferentes significados. De hecho, Hall establece 4 distancias dentro del espacio informal de los individuos. El

³⁶ Caso del dossier Successful Companies in the Developing World de Philippe d'Iribarne (2007).

espacio informal cuenta con normas que tienen límites distintos y un significado tan hondo que forman parte esencial de la cultura y no hacer caso a este significado podría resultar desastroso. Estas distancias son íntima, personal, social y pública.

Cada una de las distancias están reservadas a diferentes tipos de relación en diferentes tipos de situación. Los malentendidos o situaciones incómodas y confusas surgen la longitud de estas distancias varían entre culturas, siendo más distantes culturas como la norteamericana en comparación con la sudamericana.

En su obra *The Hidden Dimension*, como en el resto de sus obras, Hall utiliza un sinnúmero de ejemplos para hacer entender mejor sus teorías. Sirvámonos primero de una comparación entre culturas occidentales - norteamericanos con alemanes o ingleses- así como una comparación culturas antagónicas, como son la japonesa y la árabe.

Comenzando con la cultura *alemana*, en términos de proxémica es necesario destacar su concepción de esfera privada - distancia íntima y personal más amplia que otras culturas- como un espacio propio y sagrado que no puede ser atravesado sin permiso. En relación con dicha privacidad se encuentra la importancia y significado de las puertas cerradas. Las puertas abiertas son poco serias y dan sensación de desorden. Por lo que chocan las negociaciones a puertas abiertas de los estadounidenses, frente a las puertas cerradas de los alemanes, Ya que para los estadounidenses detrás de una puerta cerrada se está escondiendo algo privado o conspirando. Por último destacar la concepción alemana del orden del espacio: respetar las colas o las señales de prohibido el paso, así como no tolerar los cambios de mobiliario. Cambiar la posición original de una silla se considera contravenir las buenas costumbres ya que alterar el orden establecido puede incluso ocasionar la intrusión en la zona privada.

Los *ingleses*, en cambio, carecen de sentido de espacio propio y privado -como una oficina privada- por lo que no utilizan las fronteras arquitectónicas para aislarse cuando así lo desean, sino que se mantienen en silencio. Como ya hemos mencionado anteriormente, el significado del silencio es altamente controvertido, ya que, aunque en esta caso signifique *necesito privacidad*, para un estadounidense el tratamiento de silencio es la forma más extrema de rechazo y señal infalible de aversión.

Por otro lado toda la experiencia espacial en *Japón* es diferente de la occidental. El concepto espacial más importante es el de centro, al que puede acercarse uno desde

cualquier punto, siendo un paradigma que se advierte en casi todas las zonas de la vida japonesa. Por ejemplo ponen nombre a las intersecciones, en vez de a las calles; o son del todo indirectos en lugar de preferir ir al grano. En los espacio físicos se reconoce un reforzamiento positivo en el centro de la pieza y un reforzamiento negativo en los bordes, por ello ven las habitaciones occidentales vacías, porque son las paredes las que están amuebladas en lugar del centro.

En comparación con el mundo *árabe* existen especialmente dos sensaciones contrarias respecto al espacio: la situación del espacio público y del privado. En occidente cuando una persona se detiene o se sienta en un lugar público, se crea una esfera privada considerada inviolable. Para el árabe no existe una intrusión en lo público, porque lo público es público. Otra persona que llegue después puede desear el mismo puesto, porque es un lugar público. La tendencia a empujar y oprimirse en público se debe a la diferente expresión del ego: mientras que en occidente es espacio personal e individual comienza en la piel, en el mundo árabe se encuentra en algún punto interno del cuerpo, por ello todo tipo de estímulo es más intenso: el ruido, los olores, la penetración de la mirada o el contacto. Toda esta energía sensorial es tan alta que muchos occidentales lo consideran incómodos. En el espacio público árabe, los occidentales se pueden sentir agobiados y oprimidos por los olores, la multitud y los ruidos.

En los hogares árabes el espacio privado es concebido como demasiado grande por los occidentales, esta necesidad de amplitud en el hogar se debe a que les repugna sentirse encerrados entre paredes. Pero por otro lado no entienden el concepto de límite físico, traspasar o transgredir depende de quién sea la persona, si es amigo, conocido o conocido de conocido, y si no es ninguno de estos se considera extraño y por lo tanto enemigo (sinónimos en la cultura árabe). De modo similar a los ingleses, la privacidad se muestra dejando de hablar, debido a que se comparte normalmente la casa con toda la familia.

Existe relación entre la forma en la que se utiliza el tiempo y en la que se utiliza el espacio. Por lo tanto, los términos monocrónico y policrónico también hace referencia al espacio. Por ejemplo en las ciudades policrónicas de España o Italia existe una plaza o

piazza principal que invita a la reunión, frente al Main Street de las ciudades monocrónicas, como las estadounidenses³⁷.

1.3. El análisis del contexto de la comunicación

In real life the code, the context, and the meaning can only be seen as different aspects of a single event

E.T. Hall en *Beyond the Culture*

El análisis del contexto de la comunicación fue introducido por Hall en el libro *Beyond the Culture* en 1976, proponiendo dos nuevos términos: *Alto contexto (high context)* y *bajo contexto (low context)*. Una vez más, las culturas se situarán en un punto entre ambos extremos, dependiendo el grado de complejidad del contexto que engloba el mensaje transmitido. El nivel de contexto determina todo sobre la naturaleza de la comunicación y los fundamentos del posterior comportamiento.

La comunicación o mensajes de *alto contexto* son aquellos en los que la mayor parte de la información se encuentra en el contexto físico o emplazamiento; o interiorizado en la persona emisora, mientras que muy poco se encuentra codificado, explícito o transmitido como parte del mensaje. Normalmente, lleva tiempo conocer su programación y actúa como unificador de larga duración y poco propensa a cambiar.

Las culturas de alto contexto hacen una mayor distinción entre aquellos que pertenecen y no pertenecen al grupo, ya que el receptor debería conocer qué es lo que pasa por la mente del emisor, sin que este haya emitido palabra, o haya sido muy específico. El emisor hablará en torno a lo que quiere expresar, pero sin decirlo explícitamente. Poner todas las pistas juntas es la tarea del interlocutor. De modo que estas culturas son más predecibles si, solo si, estamos familiarizados con el sistema. Por el contrario, aquellos que no sean conscientes de que se encuentran en otro sistema, esta situación de alto contexto puede ser completamente desconcertante.

En relación con los negocios, las culturas con un alto contexto ponen un mayor énfasis en desarrollar una fuerte relación personal con la persona con la que han de comunicarse antes de pasar al asunto (Lafuente, 1998). Las personas de alto contexto tienen mayor

³⁷ Ejemplo de Hall en *The dance of life*, publicado en Samovar et al. (2010).

compromiso para completar la acción tendiendo a ser policrónicos, es decir, son capaces de involucrarse en muchas actividades diferentes con varias personas diferentes en cualquier momento.

La *comunicación de bajo contexto* es justo lo opuesto, es decir, la mayor parte de la información es conferida en el código explícito. Los procesos de bajo contexto son más económicos, rápidos, y satisfactorios, que pueden ser cambiados de manera fácil y rápida.

Aunque ninguna cultura se encuentra exclusivamente en uno de los dos extremos, algunas son principalmente de alto contexto y otras de bajo contexto. La cultura americana se encuentra en una posición muy baja, incluso por debajo de suizos de la parte alemana, alemanes, y escandinavos. Puede parecer que aquellas culturas complejas o aquellas tecnológicamente avanzadas, sean inevitablemente culturas de bajo contexto, pero no siempre es así, ya que por ejemplo China, se encuentra en la parte alta de la escala: es necesario conocer la historia china para ser capaz de hablar chino; es muy importante la pronunciación, ya que esta cambia el significado de las palabras; y la ortografía es considerado como un arte.

2. GEERT HOFSTEDE

La publicación de Hofstede de 1980 denominada *Culture's Consequences* fue el primer libro dirigido a los altos cargos empresariales sobre el efecto de las diferencias culturales dentro de la empresa. Hofstede se sirvió de un método inductivo en el que analizó estadísticamente las respuestas a las encuestas dadas por empleados de subsidiarias locales de la gran empresa multinacional IBM. Los estudios tuvieron lugar entre 1967 y 1973. Dos rondas de entrevistas diferentes dieron lugar a un total de 116.000 cuestionarios devueltos en 20 idiomas diferentes, con un total de 72 países.

Los resultados mostraron diferentes soluciones a problemas comunes a todas las sociedades que los empleados de IBM tenían que hacer frente. Dichas soluciones expusieron 4 dimensiones culturales, a las que se añadió posteriormente una quinta. “Una dimensión es un aspecto de la cultura que puede ser medido en comparación con otra cultura” (Hofstede, 2010, p. 22). Las dimensiones son las siguientes: distancia al

poder, aversión a la incertidumbre, individualismo o colectivismo, masculinidad o feminidad y orientación a largo o corto plazo.

Estos elementos determinan cómo actúan las personas, y por tanto cómo actúan en negociaciones internacionales o en equipos de trabajo (Fanjul, 2010). Cada país podría ser posicionado en relación con otros países con una puntuación en cada dimensión. Es obvio que como datos estadísticos no son absolutos y por lo tanto en determinado valor no puede aplicarse estrictamente a todos los miembros de cada país.

2.1. Distancia al Poder

The extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally.

Definición de distancia al poder por G. Hofstede

La Distancia al Poder - Power Distance en inglés- es el grado en el que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de una determinada cultura esperan y aceptan que el poder sea distribuido desigualmente (Hofstede, 2001, p. 98). Se basa en el problema de la desigualdad humana que subyace en el funcionamiento de cada sociedad, es decir en la desigualdad definida desde los niveles más abajo. Con ello se demuestra que los niveles de desigualdad son tan respaldados por los líderes como el resto de la sociedad.

Esta dimensión en la empresa muestra cómo influye la diferencia de poder o desigualdad en el control de la misma, y cómo establece la estructura jerárquica y los modelos de negociación.

Algunos resultados: Malasia recibe mayor distancia al poder (104), mientras que Austria el menor (11). Los indicadores más altos engloban países del este asiático, latinos, asiáticos y africanos, mientras que aquellos con menor distancias al poder se encuentran los germánicos y los países occidentales de habla inglesa.

2.2. Aversión a la Incertidumbre

The extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain or unknown situations.

Definición de aversión a la incertidumbre por G. Hofstede

La Aversión a la Incertidumbre - Uncertainty Avoidance - es el grado en el que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas (Hofstede, 2001, p. 161). Es el grado en el que la cultura programa a sus miembros para que se sientan más o menos confortables antes situaciones no estructuradas es decir, aquellas que son nuevas, desconocidas, sorprendentes o por alguna razón diferentes de lo normal. Se basa en el grado en el que la sociedad trata de controlar lo incontrolable (Hofstede, 2001). De este modo, las culturas que evitan la incertidumbre usan mecanismos como códigos de conducta, reglas, leyes, desaprobación de opiniones divergentes y creen en una única y absoluta verdad. Sin embargo, aquellas que aceptan la incertidumbre son más tolerantes a la diferencia de opiniones, tienen sistemas legales más flexibles, y permiten diferentes filosofías y religiones fluyan en el mismo entorno.

Dentro de la empresa la aversión a la incertidumbre se refiere a la preferencia por seguir por el conocido camino tradicional en el que las cosas ya están estructuradas - en forma de normas y medios- para reducir la incertidumbre, o por lo contrario arriesgar y conocer caminos nuevos sin estructurar. Una elevada aversión al riesgo implicará más tiempo para introducir un producto en el mercado y una menor tendencia a la creación de nuevas empresas (López & Vidal, 2010).

Algunos resultados: Grecia presenta la mayor aversión a la incertidumbre (112), mientras que Singapur la menor (8). Los países con mayor intolerancia a la incertidumbre son del Este y Centro Europa, incluyendo Alemania, países latinos y Japón, mientras que aquellos con mayor aceptación son los países nórdicos y las culturas chinas.

2.3. Individualismo frente a Colectivismo

Individualism stands for a society in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him/herself and her/his immediate family only.

Collectivism stands for a society in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty.

Definición de Individualismo y Colectivismo por G. Hofstede

En esta dimensión se enfrenta el individualismo frente al colectivismo - Individualism vs. Colectivism - de modo que el individualismo aboga por una sociedad en la que los vínculos entre los individuos son vagos: se espera que cada uno cuide de sí mismo y de su familia inmediata solamente. Por otro lado, colectivismo aboga por una sociedad en la que las personas desde el nacimiento están integradas en un fuerte y cohesivo grupo, el cual les protege a cambio de una incuestionable lealtad (Hofstede, 2001, P. 225). Se basa en el problema común de toda sociedad de posicionarse entre cuidar de ti mismo o permanecer integrado en tu grupo, normalmente la unidad familiar.

En la empresa, mientras los individualistas prefieren hacer todo lo posible por alcanzar un objetivo -en el que se destaca el propio logro y éxito personal- y su comunicación es clara, directa y honesta; para los colectivistas lo más importante es mantener la armonía y el balance del grupo, por lo que prefieren ser más indirectos, utilizando metáforas o incluso intermediarios para evitar la confrontación (CommGAP, 2010).

Algunos resultados: el valor más alto en la escala era EEUU (91), y el más bajo Taiwán (17), seguido por otras culturas orientales como Corea y Malasia. El individualismo prevalece en los países occidentales, mientras que el colectivismo es propio de los países menos desarrollados y países del este. Destacar que Japón toma una posición intermedia.

2.4. Masculinidad frente Femeinidad

Masculinity stands for a society in which social gender roles are clearly distinct: men are supposed to be asserted, tough, and focused on material success; women are supposed to be more modest, tender and concerned with the quality of life. Femininity stands for society in which social gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life

Definición masculinidad y feminidad por G. Hofstede

En esta dimensión se comparan valores masculinos frente femeninos reflejados en las sociedades -Masculinity vs. Feminity- en la que la masculinidad defiende una sociedad en la que los roles establecidos en función del sexo se distinguen claramente: los hombres se presuponen reafirmados, resistentes y centrados en el éxito material, mientras que las mujeres se suponen más modestas, delicadas y preocupadas por la calidad de vida (Hofstede, 2001, p. 297). Responde al problema presente en toda

sociedad sobre la distribución de los roles emocionales y valores entre hombres y mujeres. Mientras que la feminidad destaca que en la sociedad los roles en función del sexo se superponen y entrelazan por lo que la diferencia de valores es mínima entre ambos, en los países masculinos las diferencias entre los valores de ambos géneros es enorme, siendo el hombre más competitivo y la mujer, aunque también competitiva, mantiene su lado delicado.

Algunos resultados: Los países con más masculinos son Japón (95), países germanos y algunos países latinos como Italia y México; países moderados son occidentales de habla inglesa, y países moderadamente más bajo son algunos países asiáticos y Latinos como Francia, España, Portugal, Chile, Corea y Tailandia. El índice más bajo es representado por Suecia con 5 puntos en la escala de masculinidad.

2.5. Orientación a largo plazo frente orientación a corto plazo

Long-term orientation stands for the fostering of virtues oriented towards future rewards, in particular, perseverance and thrift. Its opposite pole, Short Term Orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present, in particular, respect for tradition, preservation of “face” and fulfilling social obligations.

Definición de orientación a largo o corto plazo por G. Hofstede

Esta quinta dimensión fue añadida posteriormente, por lo que no fue identificada en la encuesta a los empleados de IBM, sino que se encontró en las respuestas a la CVS (Chinese Value Survey) realizada en 1985 a estudiantes de 23 países, dirigido por Bond.

Esta dimensión enfrenta la orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo -Long Term Orientation vs. Short Term Orientation- en la que la orientación a largo plazo aboga por adoptar virtudes orientadas hacia recompensas futuras, en particular, constancia y austeridad. Por lo contrario, la orientación a corto plazo aboga por adoptar virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular el respeto por la tradición, protección de imagen o reputación y cumplir con las obligaciones sociales (Hofstede, 2001, p. 359). Hace referencia al grado al cual la cultura programa sus miembros para aceptar la gratificación retrasada de sus necesidades materiales, sociales y emociones.

Dentro de la empresa, una orientación a corto plazo destaca los resultados inmediatos y la dignidad o prestigio individual, o por lo contrario, si se basa en una orientación a largo plazo debe ser enfatizado la perspectiva y orden social, en el que se destaca el ahorro y la persistencia.

Algunos resultados: los países con orientación a largo plazo son en especial los asiáticos como China, Hong Kong, Taiwán, Japón, y Corea del Sur, y en menor medida India y Brasil. En una orientación media se encuentran la mayoría de los países europeos, aunque Inglaterra y también EEUU son más bien a corto plazo, y aquellos con una orientación menor son África y numerosos países islámicos.

2.6 Las dimensiones culturales reflejadas en las organizaciones

Las organizaciones funcionan de acuerdo con a los modelos implícitos en las mentes de sus miembros, los cuales están determinados por la cultura. De entre todas las dimensiones, las más importantes en la organización son la aversión a la incertidumbre y la distancia al poder. La primera está relacionada con el hecho de asegurar cual son las tareas y objetivos a cumplimentar, y la segunda responde la cuestión quién toma las decisiones de la empresa.

Las dimensiones culturales también están presentes en el proceso de internacionalización de las empresas. De hecho Hofstede realizó un análisis de las diferentes formas de entrada a través de sus dimensiones. De todos modos, la variable crucial en el proceso de internacionalización es la distancia cultural entre la sede y la nueva subsidiaria, la cual se puede medir en términos de las 4 dimensiones de Hofstede. Una vez más, las diferencias en la aversión a la incertidumbre y la distancia al poder son fundamentales en la estrategia de gestión y liderazgo.

2.7 Crítica a Hofstede

Las aportaciones de Hofstede son una imprescindible en todo estudio de la comunicación intercultural. Son muchos los que, no solo lo mencionan y basan sus propias teorías y aportaciones en dichas dimensiones, sino que aseguran que en todo buen estudio de la comunicación intercultural no puede faltar la mención a Hofstede. Sin embargo, no todos los autores son partidarios de las dimensiones de este autor. A

continuación se han recogido los argumentos en contra más repetidos a lo largo de la literatura.

En primer lugar, se considera que el modelo está *obsoleto*, ya que han pasado más de 3 décadas desde que se publicaron los primeros resultados (Saint-Jacques, 2010). Sin embargo, Hofstede asegura que para que se produzcan cambios en las escalas y por lo tanto que su modelo pierda realmente validez, tienen que pasar en torno a 100 años o que se produzca un evento externo dramático. Además las influencias y cambios globales pueden afectar a todas las culturas, de modo que no alteraría su posición relativa en las escalas.

En segundo lugar, Hofstede asume que toda la población de un país es *homogénea*, es decir comparten comportamientos y valores culturales, cuando la mayoría de los países muestran divisiones étnicas internas (Jones, 2007; Saint-Jacques, 2010). Además, no solo la homogeneidad no es posible por la composición multiétnica, sino porque cada persona individualmente tienen una forma diferente de asimilar la cultura (Saint-Jacques, 2010). Sin embargo, cabe destacar que las generalizaciones son necesarias para dar lugar al estudio, pero que hay que ser prudentes en la aplicación con cada individuo ya que puede variar enormemente. En relación con esta crítica de homogeneidad nacional, muchos acusan que las culturas no entienden de límites fronterizos, careciendo de sentido basar un análisis en culturas nacionales, cuando estas pueden ser inexistentes (Jones, 2007). Sin embargo, Hofstede se defiende en que esta unidad de medida es la única que permite realizar un análisis de las diferencias culturales.

En tercer lugar, también se critica la *metodología* utilizada por el autor, ya que ni una encuesta es método más adecuada para medir una dimensión tan sensible y subjetiva como es la cultura (Jones, 2007), ni tiene sentido utilizar datos numéricos para medir algo tan abstracto con las dimensiones culturales (Saint-Jacques, 2010). Hofstede se defiende afirmando que la encuesta fue uno de los instrumentos más relevantes pero no el único utilizado en la investigación.

En cuarto lugar, la *muestra* tomada para hacer las entrevistas no es para nada representativa, debido a la complejidad cultural de las sociedades que lo envuelven, y aún más tratándose en algunos casos de migrantes que no se encontraban en su propio entorno cultural cuando respondieron a la misma (Jones, 2007; Saint-Jacques, 2010), lo

cual puede influir en los resultados. Además, algunos consideran que el estudio sobre los empleados de una sola empresa no es suficiente para descubrir los aspectos culturales de un país (Jones, 2007). Hofstede se defiende diciendo que no son valores absolutos, sino que se han utilizado para comparar entre culturas. Además el hecho de usar la misma empresa, anula la posibilidad de verse influenciado por la cultura organizacional de otras empresas, aumentando su validez.

Muchos de los argumentos utilizados en la crítica al modelo de Hofstede son inamovibles, ya que son interrogantes que cualquiera puede pensar, especialmente en relación con la actualización de los datos o la fiabilidad de representación de toda una cultura nacional. Puede que incluso sea necesario un nuevo modelo que analice dichas diferencias. Pero dado que nadie ha publicado un modelo que, primero, no esté basado en la obra de Hofstede y, segundo, que presente un planteamiento novedoso y válido sobre el tema, el estudio de Hofstede seguirá manteniendo su importancia en el campo.

Son cientos los investigadores, estudiantes, profesores que utilizan las dimensiones de Hofstede para argumentar sus propios trabajos, proyectando su validez. En el anexo 6 de la edición de 2001 de *Culture's Consequences* de Hofstede aparecen más de 400 estudios cuyos resultados son significativamente similares a aquellos abordados por IBM. Es cierto que en muchas ocasiones se cita a Hofstede como si fueran verdades absolutas, cuando no es así. Por ello es importante reconocer su relevancia pero teniendo en cuenta que las relaciones culturales no son posible de abarcar en libros o investigaciones, ya que cada una de ellas es única. Hofstede nos da una herramienta para que sea más fácil lidiar con problemas de enfrentamientos culturales, pero son los participantes de dicha comunicación los encargados de adaptar dicho instrumento a ese entorno.

Por lo tanto, muy a pesar de las críticas, por ciertas que sean, todavía no ha aparecido un nuevo estudio que desbanque a Hofstede, lo que justifica aún más su validez.

BIBLIOGRAFÍA

- AFS Intercultura. (2012). *Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural ... para amigos de AFS* (Publicación). Madrid.
- Andersen, P. A. (2010). The Base of cultural Differences in Nonverbal Communication. En L. A. Samovar, R. E. Porter, y E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 293-313). Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1945). *Carta de las Naciones Unidas*. San Francisco.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. París: Organización de las Naciones Unidas.
- Bagés, N., y Slotboom, M. (2014). Inteligencia cultural: la otra cara de los negocios. Recuperado 15 de junio de 2017, a partir de <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/tribuna/REP2014360924.html>
- Barrere Unzueta, M. A. (2003). Igualdad y discriminación positiva- Un esbozo de análisis teórico-conceptual. *Cuadernos electrónicos de filosofía del derecho*, 9(1), 2-27.
- Barrere Unzueta, M. A. (2010). La interseccionalidad como desafío al mainstreaming de género en las políticas públicas. *Revista Vasca de Administración Pública*, 87-88(7), 225-252.
- Bayefsky, A. F. (1990). El Principio de Igualdad o No Discriminación en el Derecho Internacional. *Human Rights Law Journal*, 11(1-2), 1-34.
- Belloso Martín, N. (2016). ¿La Globalización de la Indiferencia? Algunas reflexiones sobre los desplazados, los migrantes y los refugiados en la Unión Europea. *Revista do Direito*, 3(50), 138-174. <https://doi.org/10.17058/rdunisc.v3i50.8406>

- Bennett, M. J. (1998). Intercultural Communication: A Current Perspective. En *Basic Concepts of Intercultrual Communication: Slected readings* (1.ª ed.). Yarmouth: Intercultural Press.
- Börzel, T. A., y Risse, T. (2017). From the euro to the Schengen crises: European integration theories, politicization, and identity politics. *Journal of European Public Policy*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/13501763.2017.1310281>
- Brislin, R. W., y Yoshida, T. (1994). Acquiring Intercultrual Communication Skills. En *Intercultural communication training : an introduction* (pp. 85-113). California: Sage Publications.
- Cargile, A. C. (2010). Discriminating attitudes toward Speech. En L. A. Samovar, R. E. Porter, y E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: Areader* (pp. 464-481). Boston: Wadsworth, Cenage Learning.
- Comisión Europea. (2014). *INFORME DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO Y AL CONSEJO Informe conjunto sobre la aplicación de la Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente d* (Documento COM, 02 Final). Bruselas.
- Comisión Europea. Migración y Asuntos de Interior. (2014). *La Europa sin fronteras. El Espacio Schengen*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la UE.
- CommGAP. (2010). *Intercultural Communicarion*. Washington DC: The World Bank.
- Consejo de la Unión Europea. (2000). Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Serie L*, (303, 2 de diciembre), 16–22.
- Consejo de la Unión Europea. (2000). Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Serie L*, (180, 19 de julio), 0022-0026.

- Correa, M., y Serrano, I. (2010). Gestión De Personas En Equipos Multilocalizados. Competencias, Diversidad Cultural E Internacionalización. *Información Comercial Española - ICE*, 856(3), 41-52.
- Crespi, M. del M. (2017). El principio comunitario de no discriminación retributiva por razón de género. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(1), 9-29. <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3545>
- Del Molino, S. (2017). Todos somos austro-húngaros. *El País*.
- d'Irinarne, P. (2007). *Successful Companies in the Developing World*.
- Du Bois, W. E. B. (William E. B. (1986). *The souls of black folk* (1.ª ed.). New York: Vintage Books/Library of America.
- Dulitzky, A. E. (2007). El principio de igualdad y no discriminación. Claroscuros de la jurisprudencia Interamericana. *Anuario de derechos humanos*, 3(1), 15-32. <https://doi.org/10.5354/0718-2279.2007.13452>
- Estados Miembros de la UE. (2008). Versión consolidada del Tratado de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea. Serie C*, (115, 9 de mayo), 13-45.
- Eurostat - Statistics Explained. (2016). Estadísticas de migración y población migrante. Recuperado 24 de mayo de 2017, a partir de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/es
- Fanjul, E. (2010). Factores Culturales e internacionalización de la empresa. *ICE. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, ISSN 0019-977X, N° 856, 2010 (Ejemplar dedicado a: Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía)*, págs. 7-20, 856(1), 7-20.
- Farlex Dictionary of Idioms. (2015). A for effort. Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de <http://idioms.thefreedictionary.com/A+for+effort>
- FRA - European Union Agency for Fundamental Rights. (2017). *Together in the EU. Promoting the participation of migrants and their descendants*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2811/80928>

- Gail Sullivan. (2014). Ultra-Orthodox Jews delay El Al flight, refusing to sit near women - The Washington Post. *The Washington Post*.
- Ghosh, B. (2008). Derechos Humanos y Migración: El Eslabón Perdido. *Migración y Desarrollo*, 10(3), 37-63.
- Hall, E. T. (2010). Monochronic and Polychronic Time. En L. A. Samovar, R. E. Porter, y E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 313-320). Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture. Contemporary Sociology*.
<https://doi.org/10.2307/2064404>
- Hall, E. T. (1989). *El lenguaje silencioso*.
- Hall, E. T. (1987). *La dimensión oculta* (11.ª ed.). Mexico, D.F.: siglo veintiuno editores.
- Hofstede, G. (2010). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. En L. A. Samovar, R. E. Porter, y E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 19-34). Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2.ª ed.). California: Sage Publications.
- Human Rights Watch. (2017). European Union. En *World Report 2017. Events of 2016* (pp. 257-282). New York: Seven Stories Press.
- Ishikawa, J. (2004). *Aspectos clave del Diálogo Trabajo Social Nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social* (1.ª ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Jaén, M., Cebas, L., Mompó, I., y Pereda, A. (2011). Actualidad de la diversidad cultural en las empresas españolas ¿barrera o ventaja competitiva? *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, ISSN 1579-0207, Vol. 10, N.º. 1, 2011, págs. 49-74, 10(1), 49-74.

- Jimena Quesada, L. (2017). Combating the gender pay gap in European Social Law. *Ciencia, Técnica y Mainstreaming Social*, 1(1), 5-15.
- Jiménez, I. C., Orden, M. del C. de la, y Plaza, P. (2008). La Empresa Global, Adaptación y Conocimiento de la DIversidad. En J. Pindado Garcia y G. Payne (Eds.), *Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. 22 Congreso Nacional (Salamanca)* (Vol. 2). Esic.
- Jones, M. (2007). Hofstede - Culturally questionable? En *Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK*.
- Köhler, H.-D., y González Begega, S. (2008). El diálogo social europeo de la macroconcertación comunitaria a la negociación colectiva transnacional. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, 72(11), 251-269.
- Kurylo, A. (2013). *Inter/cultural communication : representation and construction of culture*. California: SAGE Publications.
- Lafuente, E. (1998). Comunicación y negociación intercultural. *Revista de gestión pública y privada*, ISSN-e 2387-0249, N° 3, 1998, págs. 109-116, (3), 109-116.
- Lamus Canavate, D. (2012). Raza y etnia, sexo y género: El significado de la diferencia y el poder. *Reflexión Política*, 27(5), 68-84.
- Lombardo, E. (2003). El mainstreaming la aplicación de la transversalidad en la Unión Europea. *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*, 13(1), 6-11.
- Lombardo, E., y Verloo, M. (2010). La ‘interseccionalidad’ del género con otras desigualdades en la política de la Unión Europea. *Revista Española de Ciencia Política*, 23(1), 11-30.
- López, C., y Vidal, M. M. (2010). La Influencia de la Distancia Cultural En El Proceso De Crecimiento Internacional : ¿ Una Cuestión De Paradigma? *Información Comercial Española - ICE*, 856(2), 21-40.
- Macionis, J. J. (2011). *Sociología* (4.ª ed.). Madrid: Pearson Education.

- Ministerio de Sanidad, S. S. e I.-I. de la M.-. (s. f.). Programa Mainstreaming de Género. Recuperado 29 de mayo de 2017, a partir de <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/mainstreaming/home.htm>
- Navarro Martínez, C. (2010). Legislación sobre Igualdad de trato y no Discriminación. *Boletín de Documentación : Centro de Estudios Políticos y Constitucionales*, 34.
- Nishiyama, K. (2010). Japanese Style of Decision Making in Business Organizations. En L. A. Samovar, R. E. Porter, y E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 331-339). Boston: Wadsworth, Cenage Learning.
- Núñez González, C. (2009). *Interculturalidad y derecho del trabajo : una aproximación a la gestión no discriminatoria de la diversidad cultural en la empresa*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- O'Donnell, D. (2012). *Derecho Internacional de los Derechos Humanos: normativa, jurisprudencia y doctrina de los Sistemas Universal e Interamericano* (2.ª ed.). Mexico, D.F.: Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). Diálogo social. Recuperado 19 de mayo de 2017, a partir de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/sd.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Orígenes e Historia. Recuperado 19 de mayo de 2017, a partir de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang-es/index.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OECD, y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU - UNDAES. (2013). La migración mundial en cifras. En *II Diálogo de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Migración y el Desarrollo, celebrado el 3 y 4 de octubre de 2013* (pp. 1-6). Nueva York: OECD - UNDESA.
- Oscar Ermida Uriarte. (2006). Diálogo Social: Teoría y Práctica. *IusLabor-UPF*, 1/2006(15).
- Ouchi, W. G. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Mexico, D.F.: Fondo Educativo Interamericano.

- Pablo M. Diez. (2013). «Guanxi»: cómo hacer negocios en China. Recuperado 7 de junio de 2017, a partir de <http://www.abc.es/economia/20131003/abci-guanxi-como-hacer-negocios-201310030747.html>
- Parlamento Europeo. (2017). *La libre circulación de personas* (Ficha Técnica de la Unión Europea). Bruselas: Unión Europea.
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (Institución/Organización). (2004). Directiva 2004/38/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativa al derecho de los ciudadanos de la Unión y de los miembros de sus familias a circular y residir libremente en el territorio de los Estados miembros. *Diario Oficial de la Unión Europea. Serie L*, (158, 30 de abril), 77–123.
- Parlamento Europeo y Consejo y Comisión (Institución/Organización). (2016). La Carta de los Derechos Fundamentales. *Diario Oficial de la Unión Europea. Serie C*, (202, 7 de Junio).
- Pepe, A. I. (2012). Comunicación intercultural en la organización. *Dixit*, 17, 28-39.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Poyatos, F. (1994). *La comunicación no verbal* (1.ª ed.). Madrid: Istmo.
- Quintanilla, J., Sánchez-Mangas, R., y Susaeta, L. (2010). *Políticas y prácticas de Recursos Humanos en el contexto organizativo de la Empresa multinacional. Un análisis comparativo internacional* (Informe Preliminar). Fundación BBVA.
- Rabossi, E. (1990). Derechos humanos: El principio de igualdad y la discriminación. *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, 7(9), 175-192.
- Saint-Jacques, B. (2010). Intercultural Communication in a Globalized World. En L. A. Samovar, R. E. Porter, y E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 45-56). Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
- Salcedo Hernández, J. R. (1997). Libertad de Pensamiento, libertad religiosa y libertad de conciencia. *Anales de derecho*, 15(6), 87-104.

- Samovar, L. A., Porter, R. E., y McDaniel, E. R. (Eds.). (2010). *Intercultural communication: A reader* (13.^a ed.). Boston: Wadsworth, Cengage Learning. <https://doi.org/10.4067/S0071-17132004003900019>
- Sorrells, K. (2016). *Intercultural Communication. Globalization and Social Justice* (2.^a ed.). Singapore: SAGE Publications.
- Susaeta, L., y Navas, J. E. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 153-177. <https://doi.org/>
- Taran, P. A., y Geronimi, E. (2013). *Globalización y migraciones laborales: importancia de la protección*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Thomas, D. C., y Inkson, K. (2007). *Inteligencia cultural: habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global* (1.^a ed.). Barcelona: Paidós.
- Toyota.co.uk. (2013). Nemawashi - Toyota Production System guide - Toyota. Recuperado 6 de junio de 2017, a partir de <http://blog.toyota.co.uk/nemawashi-toyota-production-system>
- US Census Bureau. (2017). About. Recuperado 25 de mayo de 2017, a partir de <https://www.census.gov/topics/population/race/about.html>
- Valle, A. (1998). La refundación de la libre circulación de personas, Tercer Pilar y Schengen: el espacio europeo de libertad, seguridad y justicia. *Revista de Derecho Comunitario Europeo*, 3(2), 41-78.
- Verloo, M. (2005). Mainstreaming Gender Equality in Europe. A Critical Frame Analysis Approach. *The Greek Review of Social Research*, 117(B'), 11-34.