



Manual de gestión de la **diversidad cultural** en el ámbito laboral

MI EMPRESA
SUMA+

FUNDACIÓN
SENARA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL
Y MIGRACIONES

SECRETARÍA DE ESTADO
DE MIGRACIONES
DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN
HUMANITARIA E INCLUSIÓN SOCIAL
DE LA INMIGRACIÓN



Financiado por
la Unión Europea

Manual de gestión de la **diversidad cultural** en el ámbito laboral



Textos: Ana Carballal Broome
Diseño gráfico y maquetación: Antonio Corral
Fotos: Freepik



Índice

Introducción 4

Parte I La diversidad cultural en el ámbito laboral 6

- 1. Oportunidades y retos de la diversidad cultural para las sociedades del siglo XX 6
- 2. ¿Qué papel juega la diversidad cultural en nuestra empresa? 8
- 3. ¿Cómo debemos abordar el trabajo entre culturas en el ámbito laboral? 9
- 4. Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia: valores esenciales para las empresas del siglo XXI 10

Parte II La gestión efectiva de personas y equipos culturalmente diversos 12

- 1. ¿Cómo afecta la cultura al ámbito laboral? 13
- 2. Comportamientos, valores y creencias: de la cultura visible a la invisible 14
- 3. Nuestra propia identidad cultural 15
- 4. Patrones o dimensiones culturales: el concepto del tiempo, las relaciones, las normas o la jerarquía 17
 - 4.1. El concepto del tiempo 17
 - 4.2. La relación entre el grupo y el individuo 18
 - 4.3. Las normas y tareas frente a las relaciones 20

- 4.4. El mayor o menor nivel de jerarquía 21

- 4.5. La tolerancia a la ambigüedad o la incertidumbre 22

- 5. ¿De qué manera las dimensiones culturales afectan a nuestra forma de comunicarnos? 23

- 5.1. Comunicación verbal 23

- 5.2. Comunicación no verbal 25

Parte III El desarrollo de la competencia intercultural y su aplicación al trabajo 26

- 1. La competencia intercultural: concienciación, curiosidad y conocimiento 27

- 2. Gestionar y liderar equipos a través de la competencia intercultural 28

- 3. El éxito de las empresas culturalmente diversas: de la multiculturalidad a la interculturalidad 29

- 4. ¿Qué es el liderazgo inclusivo y cómo se puede poner en práctica? 30

- 5. Técnicas para evitar o gestionar malentendidos y conflictos interculturales 31

- 6. ¿Cómo ayudar a prevenir el racismo, la xenofobia y la discriminación en el trabajo a través de las empresas? 32

- 7. Herramientas para medir y poner en valor la convivencia intercultural 33

Conclusiones y recomendaciones 34

Introducción

1. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE ESTE MANUAL?

El objetivo principal de este manual es facilitar la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones. Ayudar a todas las personas involucradas en el desarrollo de la misma, independientemente de su puesto en la empresa, a entender a otras con las que no compartan los mismos valores, creencias y comportamientos culturales.

A través de estas páginas abordaremos temas relacionados con la cultura y la diversidad cultural en nuestras sociedades modernas y como estas atañen a nuestra vida personal y profesional.

Nuestra efectividad y satisfacción en el trabajo influyen directamente en nuestra vida cotidiana (y viceversa), por lo que necesitamos ser conscientes de la necesidad de llevar a cabo una buena gestión de la diversidad en nuestras organizaciones.

Además, no debemos olvidar nuestro compromiso con las generaciones venideras de garantizar la creación de sociedades más inclusivas, más equitativas y más justas que permitan mantener la estabilidad y la prosperidad en el futuro.

El entendimiento intercultural no se circunscribe a la propia organización y sus empleados/as, sino que se extiende a clientes, consumidores y proveedores externos a los que también necesitamos conocer y con los que queremos empatizar y establecer relaciones sólidas y duraderas con el fin de alcanzar el éxito empresarial.

Trabajar entre culturas debe ser entendido, por tanto, como un camino bidireccional. Cuanto más pongamos de nuestra parte en comprender a los demás, independientemente de nuestra posición o país de origen, más exitoso y satisfactorio será el camino para todos y todas.

2. ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

Este manual va dirigido a cualquier persona que trabaje entre culturas, ya sea dentro o fuera de su propio país. De esta manera, incluimos principalmente a estas personas:

- Dirección y capa directiva/ejecutiva.
- Empleados/as
- Proveedores de servicios externos o clientes

Pocas empresas hoy en día son estrictamente monoculturales y homogéneas. Casi todas tienen empleados/as de otras culturas, clientes o potenciales consumidores en otras áreas geográficas y, en muchos casos también, proveedores de otros países. La comunicación efectiva y el trato correcto y adecuado entre todos estos actores es compleja y determinará, en muchos casos, los logros profesionales de sus miembros y, en último término, el éxito de la organización.

3. ¿QUÉ TEMAS TRATA?

Para poder comprender mejor cómo afectan estas cuestiones a las empresas en la actualidad, vamos a dividir este manual en tres partes fundamentales.

PARTE I ¿Qué papel juega la diversidad cultural en las empresas hoy en día? ¿Cómo afecta a las relaciones entre empleados, con clientes o proveedores? ¿Cuáles son los valores esenciales que debemos promover en nuestras organizaciones para facilitar el buen funcionamiento de los equipos de trabajo culturalmente diversos?

PARTE II ¿Qué debemos conocer de otras culturas para mejorar las relaciones profesionales en entornos culturalmente diversos? ¿Qué es la comunicación intercultural y cuál es su aplicación en el mundo laboral? ¿Cómo debemos gestionar un equipo multicultural?

PARTE III ¿Qué es la competencia intercultural y cómo se puede aprender y desarrollar? ¿Qué es el liderazgo inclusivo y cuáles son sus repercusiones? ¿Cómo se resuelven malentendidos y conflictos entre culturas?

4. ¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO?

En el primer capítulo, tendremos en cuenta las oportunidades y los retos que supone la aparición de la diversidad cultural en nuestras sociedades a raíz de los movimientos migratorios de las últimas décadas. A continuación, detallaremos el papel específico de la diversidad cultural en las organizaciones y analizaremos cómo empezar a abordar el trabajo entre culturas. Finalmente, hablaremos de los valores de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia como clave del éxito para las empresas.

En el segundo capítulo, analizaremos en detalle la gestión efectiva de personas y equipos culturalmente diversos. Para ello, nos adentraremos en el mundo de la interculturalidad, examinando valores, creencias y comportamientos culturalmente distintos y cómo estos afectan a nuestra manera de entender las relaciones personales y profesionales. Propondremos formas de gestionar equipos multiculturales y de llegar a clientes y consumidores de otros países. Presentaremos también un breve caso práctico para ejemplificar las dimensiones culturales.

En el tercer capítulo, trataremos el desarrollo de la competencia intercultural y su ampliación a contextos profesionales proponiendo soluciones prácticas a cuestiones complejas. Asimismo, presentaremos técnicas para gestionar malentendidos y conflictos interculturales que suceden a diario en nuestras organizaciones.



Parte I

La diversidad cultural en el ámbito laboral

1. Oportunidades y retos de la diversidad cultural para las sociedades del siglo XX

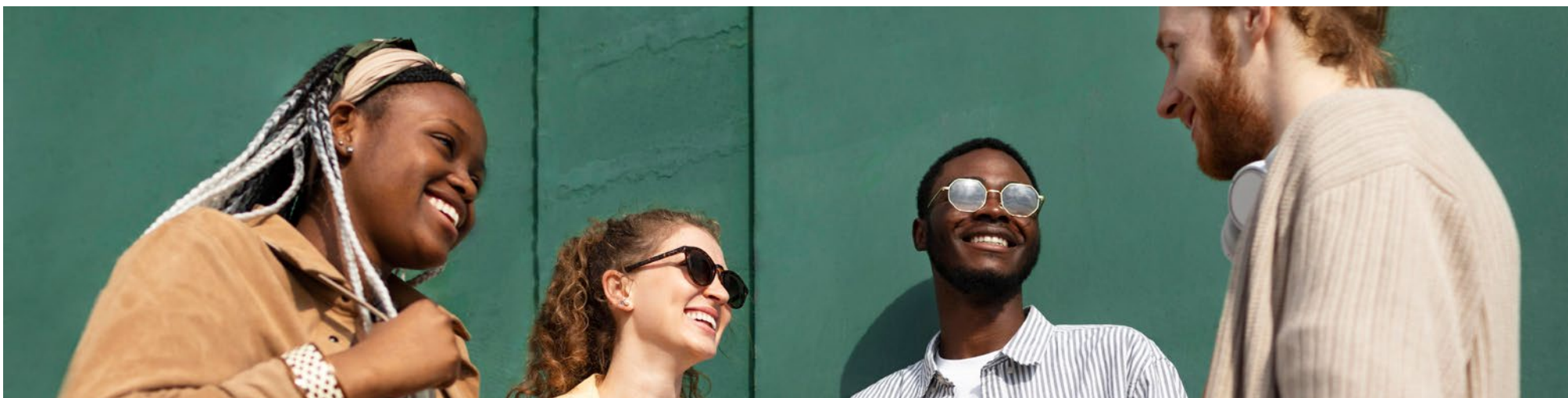
En un mundo global cada día más interconectado, la interacción entre personas, organizaciones y países ha transformado profundamente nuestras sociedades. Este proceso globalizador facilita el intercambio de bienes, servicios, información y tecnología generando nuevas oportunidades económicas, ideas innovadoras y avances en distintos campos.

La globalización ha creado, además, oportunidades económicas en ciertas regiones del mundo, generando flujos migratorios hacia áreas con mayores perspectivas de empleo y desarrollo económico.

Estas migraciones traen consigo muchas ventajas y también algunos desafíos importantes.

La contribución de las personas inmigrantes al mercado laboral y a la sociedad es bien conocida y variada, tal y como se refleja seguidamente:

1. Favorece el crecimiento económico. La mano de obra migrante contribuye al crecimiento del mercado laboral y aumenta la población activa de un país, especialmente importante en sociedades envejecidas



como las europeas. La población migrante, además, aumenta la recaudación fiscal a través del pago de impuestos, consume productos y servicios locales y, en muchos casos, cubre vacantes laborales difíciles de cubrir en determinadas industrias por trabajadores/as locales. Todo ello ayuda a estimular la economía, a generar más demanda y empleo que, en último término, beneficia a la comunidad entera.

2. Aporta nuevos talentos, ideas y enfoques. La población migrante mejora y diversifica las habilidades profesionales, aporta conocimientos específicos o nuevas prácticas comerciales que aumentan la productividad, la innovación y benefician a las economías locales creando nuevas oportunidades y mejorando la eficiencia. Entre la población migrante destacan las iniciativas empresariales, ya que en muchos casos montan sus propios negocios que, a su vez, generan empleo y contribuyen a la recaudación fiscal.

3. Enriquece la diversidad cultural. De la mano de las personas migrantes, llegan también nuevas tradi-

ciones, costumbres, idiomas, gastronomía, estilos de vida, expresiones artísticas y culturales, etc., lo que aporta un valor incalculable a los países receptores. En definitiva, las personas migrantes contribuyen a la vitalidad cultural de la sociedad en la que se establecen.

Sin embargo, el fenómeno de las migraciones no está exento de retos, tanto para el país de origen como el de destino.

Los principales desafíos, tanto para la sociedad de destino como para las propias personas migrantes, son los problemas de integración en la nueva comunidad debido a diferencias lingüísticas, culturales y sociales que pueden generar tensiones y conflictos locales. Las dificultades para la adaptación mutua provienen en la mayoría de los casos de la desinformación.

Las personas migrantes son, en muchos casos, discriminados/as por algunos o varios de los siguientes motivos:

- Presión sobre ciertos recursos limitados, por ejemplo, destinados a vivienda, educación o sanidad

que generen conflictos con la población migrante.

- Tasas de desempleo elevadas que lleven a la población local a pensar que las personas que vienen de fuera están ocupando puestos de trabajo en detrimento de los locales.

- Diferencias de valores, creencias y comportamientos que generen tensiones mutuas.

- Barreras lingüísticas, culturales o religiosas que impidan a las personas migrantes acceder a servicios básicos, encontrar oportunidades laborales o desarrollarse profesionalmente.

- Discursos xenófobos y noticias falsas que polaricen a la sociedad en contra de los recién llegados/as.

Entre los efectos negativos para los países de origen está la fuga de talento, la pérdida de fuerza de trabajo y de profesionales cualificados, entre otros factores. De esta manera, lo que supone una desventaja para el país de origen se convierte en una oportunidad para el país receptor.



2. ¿Qué papel juega la diversidad cultural en nuestra empresa?

Como es lógico, las migraciones intensifican la diversidad cultural en una sociedad. Ahora bien, ¿qué papel juega esta diversidad en la vida laboral?

La diversidad cultural en la actualidad tiene un papel esencial en casi todas las empresas, sean grandes o pequeñas. Los estudios demuestran que estamos ante un activo muy valioso que permite el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones en un contexto empresarial cada vez más global y dinámico. Las organizaciones crecen en muchos sentidos gracias a la diversidad. Veamos a continuación cómo influye la diversidad cultural en el crecimiento de las empresas y por qué.

La diversidad cultural...

1. Aumenta la creatividad y la innovación. Diferentes perspectivas, ideas y formas de entender el mundo se unen en las organizaciones que cuentan con diversidad cultural. Esto permite llevar a cabo formas más creativas e innovadoras de resolver problemas, crear o comercializar productos y servicios o mejorar los procesos.

2. Fomenta la competencia lingüística y comunicativa. Al incluir empleados/as de otras culturas también se abre la puerta a nuevos idiomas o a distintas variantes de un idioma (como es el caso del español de España o el español de otros países en América Latina, por ejemplo). Esto permite llegar a nuevos consumidores/as con idiomas y estilos de comunicación diferentes.

3. Desarrolla nuevas habilidades y talentos. La di-

versidad cultural proporciona nuevas competencias y amplía el conocimiento lo que permite a las empresas también aprovechar nuevas oportunidades, mejorar su productividad y enfrentarse a diferentes desafíos comerciales.

4. Ayuda a la expansión de mercados internacionales. Las empresas que cuentan con empleados/as de distintas culturas, amplían automáticamente su conocimiento sobre otras culturas y entornos comerciales lo que permite alcanzar una mayor participación en mercados extranjeros.

5. Supone una mayor resiliencia y mejor adaptación a los cambios. Las personas que provienen de otros países y han pasado por un periodo de adaptación suelen ser más resilientes y aceptan mejor los cambios. Incluir a estas personas aporta gran valor a las organizaciones y, en muchos casos, facilita las transiciones a otros empleados/as.

6. Desarrolla la imagen de marca y de la empresa en su conjunto. Las empresas inclusivas que celebran la diversidad fortalecen la imagen positiva de la marca, lo que ayuda a mejorar la percepción de la empresa tanto para los empleados/as como para clientes. Contribuye al desarrollo de un clima organizacional positivo y de una sólida imagen de la empresa. Además, son más atractivas para profesionales con talento de diversas procedencias.

3. ¿Cómo debemos abordar el trabajo entre culturas en el ámbito laboral?

En primer lugar, debemos tomar un enfoque proactivo para facilitar el entendimiento intercultural en una empresa. Al hacerlo, promovemos un ambiente laboral más productivo, inclusivo y enriquecedor para todas las personas que forman la organización y para los potenciales empleados/s.

En líneas generales, debemos destacar algunas prácticas que podemos empezar a desarrollar en nuestro ámbito laboral y que más adelante analizaremos en detalle.

1. Concienciar y sensibilizar a todas las personas sobre las ventajas de la diversidad cultural y la importancia de adaptarse a entornos culturalmente diversos.
2. Dar a conocer las diferencias culturales y aprender a entender distintos valores, creencias, actitudes y comportamientos.

3. Tratar diferentes perspectivas, percepciones y visiones del mundo a través de la deconstrucción de estereotipos y suposiciones erróneas sobre otras culturas.

4. Fomentar una comunicación entre culturas adecuada, respetuosa, tolerante y efectiva.

5. Reflexionar sobre los procesos negativos que pueden presentarse dentro y fuera del mundo laboral: prejuicios, xenofobia, racismo o discriminación.

6. Promover habilidades interculturales como la empatía cultural, la apertura mental, la curiosidad por otras culturas y la flexibilidad.

7. Aprender a identificar y gestionar malentendidos y conflictos interculturales.

8. Desarrollar la competencia intercultural de todas las personas que forman parte de la organización.



4. Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia: valores esenciales para las empresas del siglo XXI

Muchas empresas y organizaciones exitosas alrededor del mundo ya se han sumado a estas prácticas. Promueven y aprenden a poner en práctica importantes valores estrechamente vinculados como son la diversidad, la equidad y la inclusión. Tienen como meta apoyar e incluir a diferentes grupos de personas dentro del ámbito laboral; esto es, personas de diferentes culturas, religiones, nacionalidades, etnias, género, capacidades o generaciones, entre otras. Según múltiples estudios, las organizaciones que consiguen incluir y hacer partícipes a estas personas, son más sólidas y prósperas, más capaces de superar retos, de atraer talento y de atender a las demandas de sus clientes.

Los estudios demuestran que la diversidad bien gestionada favorece la presencia de diferentes perspectivas, ideas, valores y formas de entender el mundo. Además, aporta a las organizaciones, y a la sociedad en general, grandes oportunidades y beneficios y contribuye a crear un mundo más solidario, más justo y menos discriminatorio. Sin embargo, ahora sabemos que fomentar la diversidad por sí sola, no es suficiente. Cuando abordamos el tema de la diversidad, es esencial considerar otros valores como la equidad, la inclusión y el sentido de pertenencia al grupo u organización. En otras palabras, en la implementación práctica, la diversidad constituye el primer paso; mientras que la equidad, la inclusión y la pertenencia son elementos

cruciales que completan el proceso para garantizar su éxito.

Pero ¿cuál es la diferencia entre diversidad, equidad, inclusión y pertenencia?

La diversidad hace referencia a aquellas personas que pertenecen a distintos grupos y que están representadas en el ámbito laboral. Por ejemplo, si atendemos a la diversidad generacional, estaríamos hablando de distintos segmentos de la población diferenciados con base en su edad. Si tenemos en cuenta la diversidad étnica, nos referimos a personas que provienen de culturas diferentes, con valores, creencias o comportamientos distintos.

La equidad se refiere al trato justo que todas las personas deben recibir para garantizar que su identidad no condicione sus oportunidades o sus resultados en el trabajo. Para ello, las normas, las prácticas y políticas vigentes deben respetar y promover la diversidad. Destacar la diferencia entre equidad e igualdad es importante. Si bien la igualdad supone que todas las personas deben recibir el mismo trato, la equidad toma en consideración las circunstancias únicas de cada persona y ajusta el procedimiento en consecuencia para que el resultado final sea igual.

La inclusión hace referencia a cómo los empleados o empleadas perciben su papel en la organización y experimentan su participación en la empresa,

así como el grado en que las organizaciones incluyen a todas las personas permitiéndoles realizar contribuciones significativas. Como la mayoría de nuestras empresas cuentan ya con un mayor o menor grado de diversidad, debemos esforzarnos por desarrollar una cultura laboral lo suficientemente inclusiva para que todas las personas se sientan valoradas y consideren que sus voces son escuchadas independientemente de su identidad.

La pertenencia (al grupo) es un concepto recientemente incorporado al debate sobre la diversidad y el liderazgo inclusivo y corresponde al sentimiento y la necesidad que tenemos todos los seres humanos de formar parte de un grupo, de estar interconectados, en este caso, con nuestros equipos de trabajo.

En este manual nos centramos en la diversidad cultural y su impacto en entornos laborales. Exploraremos cómo las diferencias culturales y lingüísticas pueden generar malentendidos y conflictos, obstaculizando el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de la organización. Abordaremos cuestiones como valores, creencias, actitudes, comportamientos culturales y estilos de comunicación en contextos laborales.

Atendiendo a esta división podríamos resumir lo siguiente:

- *La diversidad (cultural) supondría la presencia de personas de distintas culturas o nacionalidades en nuestros equipos y el respeto a las diferencias.*
- *La equidad sería asegurarnos que las normas y las políticas permitan a todas las personas tener las mismas oportunidades para entrar y crecer dentro de la organización.*
- *La inclusión haría referencia a la necesidad de que todas las personas se sientan reconocidas y valoradas en su ámbito laboral.*
- *La pertenencia sería la sensación de ser parte de la organización y sentirse conectado/a con el grupo.*



Parte II

La gestión efectiva de personas y equipos culturalmente diversos

La cultura es un concepto complejo y amplio que engloba un conjunto de valores, creencias, tradiciones, costumbres, normas y comportamientos que se transmiten de una generación a otra y que influyen en la manera en que los miembros de un grupo se comportan, se comunican y se relacionan entre sí. La cultura está presente en todos los ámbitos de la vida humana y, en muchos casos, es difícil de entender para los miembros de otros grupos culturales.



1. ¿Cómo afecta la cultura al ámbito laboral?

La cultura ejerce un impacto significativo en todas las facetas de nuestra vida y el ámbito laboral no escapa de esta influencia. Frecuentemente replicamos en el trabajo comportamientos culturales que observamos en nuestra sociedad. Lo que es considerado correcto o incorrecto, educado o maleducado, deseable o indeseable, aconsejable o desaconsejable en un contexto personal tiende a reflejarse de manera similar en el ámbito laboral. Nuestros valores y creencias se manifiestan en nuestras actividades diarias laborales, y no siempre son comprendidos o bien recibidos por los demás.

Pero ¿qué entendemos por cultura?

Las definiciones de cultura son muchas y muy variadas y dependen de la disciplina desde la que se intente estudiar. Para el propósito de este manual, hemos tratado de simplificarla de la siguiente manera:

La cultura es un concepto complejo y amplio que engloba un conjunto de valores, creencias, tradiciones, costumbres, normas y comportamientos que se transmiten de una generación a otra y que influyen en la manera en que los miembros de un grupo se comportan, se comunican y se relacionan entre sí. La cultura está presente en todos los ámbitos de la vida humana y, en muchos casos, es difícil de entender para los miembros de otros grupos culturales.

La cultura tiene tres particularidades importantes que hay que tener presente. Se presentan seguidamente.

- Es un proceso aprendido desde la infancia que está siempre presente en la comunicación. La comunicación y la cultura van de la mano. Es decir, transmitimos nuestra cultura a través de la comunicación verbal y no verbal.

- Domina el comportamiento de las personas. Dicho de otro modo, solemos comportarnos según lo que en nuestra cultura se considera aceptable o inaceptable, correcto o incorrecto, moral o inmoral, etc.

- Es dinámica, en otras palabras, cambia con el tiempo. Algunos valores y creencias permanecen y otros se modifican, pero muchos comportamientos cambian con las nuevas generaciones o dependiendo de la coyuntura económica, política y social del momento.

La cultura, además, influye enormemente en nuestra manera de comprender el mundo, definiendo nuestro concepto del tiempo, del espacio, del medioambiente, de las normas o de las relaciones. Los seres humanos tendemos a ser etnocéntricos. Es decir, observamos a las personas que nos rodean e interpretamos y juzgamos sus valores, creencias y comportamientos desde nuestro propio contexto cultural. Es, por esta razón, precisamente que se provocan muchos de los malentendidos y conflictos culturales¹



¹ Liu, S., Volcic, Z. y Gallois, C. (2019). Introducing Intercultural Communication: Global cultures and contexts. Thousand Oaks, CA: Sage.

2. Comportamientos, valores y creencias: de la cultura visible a la invisible

Cuando nos referimos a la cultura, a menudo pensamos en su aspecto visible, es decir, lo que percibimos a través de los sentidos, como puede ser el arte, la gastronomía, las tradiciones, la música o los idiomas. Es decir, aquello que es fácilmente reconocible y característico de una cultura.

Sin embargo, existe una parte invisible de la cultura como los valores, las creencias o las actitudes que no percibimos fácilmente, pero que explican muchas de las normas y de los comportamientos culturales. A la cultura invisible también debemos acercarnos con una mente abierta y flexible con el fin de poder conocer y entender las realidades de otras personas.

Cultura visible: todo aquello que podemos percibir a través de los sentidos (vestimenta, gastronomía, arquitectura, arte, música, literatura, idiomas, tradiciones, costumbres, etc.)

Cultura invisible: valores, creencias y actitudes (concepto del tiempo, del espacio, de las relaciones, de las normas, etc.)

Para comprender esta parte no visible necesitamos experimentar otras culturas y profundizar en ellas a través de un diálogo intercultural con personas de otros países. Además, debemos desarrollar habilidades interpersonales y adquirir conocimiento sobre distintos patrones culturales. La formación intercultural nos permite crear estos espacios de intercambio

cultural, a distintos niveles, donde reflexionar sobre las diferencias culturales.

Los valores son principios considerados esenciales por una sociedad, grupo o individuo, definiendo lo que es prioritario en la vida y guiando comportamientos, decisiones e interacciones. En el ámbito laboral, las diferencias culturales, como la preferencia por la competición o la colaboración, por ejemplo, influyen en la manera en que abordamos tareas y proyectos.

Las creencias son convicciones o ideas que una persona tiene sobre la realidad, desempeñando un papel crucial en la interpretación y significado del mundo. Están vinculadas estrechamente a los valores, representando ideas específicas que respaldan principios y abarcan diversos temas, como política, salud, educación o trabajo. Las creencias individuales se forman a partir de experiencias, educación, valores y contexto cultural.

En un entorno profesional podemos encontrar creencias de todo tipo. En algunas culturas, por ejemplo, puede existir la creencia de que tener que cambiar de trabajo es una desventaja que hay que tratar evitar; en cambio, en otras pueden entenderse como una oportunidad de crecimiento. En algunas culturas, existe la creencia de que una reunión debe ser formal y la jerarquía deber ser respetada a la hora de hablar; por el contrario, en otras se considera que las reuniones deben ser un intercambio de ideas y opiniones planteados desde la igualdad.

Si nos limitamos a aprender únicamente sobre la

cultura visible (lo que suele ser habitual), corremos el riesgo de conocer solo algunas diferencias culturales anecdóticas, y en muchos casos estereotipadas, que no nos permitan entender verdaderamente a otras personas. En estos casos, es muy probable que no seamos capaces de gestionar la diversidad cultural de manera efectiva, ya que no hemos conseguido profundizar en las diferencias culturales².

Para alcanzar un buen entendimiento entre culturas y gestionar la diversidad cultural de manera efectiva, debemos prestar atención tanto a la cultura visible como a la invisible. En otras palabras, debemos comprender y reflexionar sobre los valores, creencias y actitudes que explican gran parte de nuestros comportamientos y normas arraigadas en la sociedad.



3. Nuestra propia identidad cultural

Para lograr una gestión de la diversidad cultural efectiva también debemos pasar por un proceso experimental que se inicia con una sensibilización cultural que requiere de mucha curiosidad, observación y reflexión principalmente.

El primer paso implica **analizar nuestra propia identidad cultural** para reconocer que hemos adquirido valores, creencias y comportamientos específicos a través de nuestro entorno, los cuales no son necesariamente ni mejores ni peores que los de otras personas.

La identidad cultural se define como la forma en que un individuo se identifica y participa activamente en un grupo cultural compartiendo características comunes. Esta experiencia subjetiva de uno mismo en relación con el mundo se forma a través del proceso de socialización, influenciado por instituciones sociales como la familia, la educación y los medios de comunicación. La mayoría de las personas emplean diversas identidades para describirse a sí mismas.

Además, la identidad cultural puede entenderse a muchos niveles diferentes. Existe una cultura nacional (por países), geográfica (dependiendo de si se vive en un pueblo o una ciudad, cerca del mar o la montaña o en una región específica), religiosa, ideológica, étnica, generacional, socioeconómica o corporativa, entre otras muchas.

Nuestra identidad cultural es compleja y heterogénea, ya que generalmente nos identificamos con múltiples grupos culturales que comparten características comunes. En otras palabras, pertenecemos a diversas categorías como generaciones, niveles socioeconómicos, regiones geográficas, profesiones, entre otras. Elementos como el colegio en el que estudiamos, el barrio en el que crecimos o el equipo deportivo que seguimos también contribuyen a nuestra identidad cultural.

Sobre la identidad cultural debemos tener en cuenta esto:

- Nos permiten definirnos y posicionarnos en relación con los demás.
- Se construye a partir de las intersecciones entre varios grupos.
- Nos posibilita sentirnos parte de diversos grupos culturales simultáneamente.
- Involucra valores y creencias que no siempre están en armonía e incluso pueden entrar en conflicto. Por ejemplo, los valores heredados de nuestros padres pueden chocar con aquellos propios de nuestra generación.

³ Para saber más sobre grupos internos y externos y los fundamentos psicológicos de la discriminación, se puede consultar este enlace: theconversation.com/por-que-en-tiempos-de-incertidumbre-lo-nuestro-parece-mejor-138484

- Nuestra personalidad individual también desempeña un papel esencial al entrelazarse con nuestra identidad cultural.

En relación con la identidad, podemos distinguir entre **grupos internos y externos**³ para comprender cómo influyen en nuestros comportamientos y decisiones cotidianas. Los grupos internos son aquellos a los que una persona pertenece o se identifica, compartiendo una identidad, objetivos y valores comunes. La pertenencia a un grupo interno puede generar actitudes positivas hacia sus miembros y, a veces, actitudes negativas hacia los miembros de grupos externos, marcadas por estereotipos y discriminación.

Este concepto de grupos internos y externos contribuye a malentendidos y conflictos interculturales en sociedades y organizaciones. Tendemos a aceptar y justificar acciones de nuestros grupos internos, mientras rechazamos a aquellos que pertenecen a otros grupos. Estas percepciones pueden llevar a ver a personas de otros grupos como extrañas o incorrectas,

generando el riesgo de percibir lo diferente como una amenaza.

Sin embargo, a pesar de nuestro temor ancestral hacia lo desconocido, la historia muestra que la naturaleza humana es también curiosa y receptiva a nuevas experiencias y personas diversas. La interacción entre grupos humanos ha permitido compartir conocimientos, evolucionar y formar comunidades diversas, destacando la importancia de superar prejuicios y abrazar la diversidad.

Para entender mejor estos conceptos podemos reflexionar y hacernos una serie de preguntas importantes:

- ¿Con qué grupos culturales me identifico?
- ¿A qué grupos identitarios pertenecen los que me rodean?
- ¿Conozco personas que se identifiquen con grupos totalmente desconocidos para mí?
- ¿Cómo me siento cuando estoy frente a alguien

que pertenece a un grupo que me resulta ajeno completamente?

A continuación, hablaremos de cómo estas dimensiones o tendencias culturales se expresan a través de la comunicación verbal y no verbal.

En la actualidad, numerosas organizaciones exitosas han convertido las diferencias culturales entre grupos, que antes eran percibidas como obstáculos insalvables e indeseables, en valiosas oportunidades de crecimiento que buscan e incentivan en el ámbito laboral.



4. Patrones o dimensiones culturales: el concepto del tiempo, las relaciones, las normas o la jerarquía

4.1. El concepto del tiempo

Para gestionar bien la diversidad cultural en nuestras organizaciones debemos tener en cuenta que el concepto del tiempo y de cómo organizarlo varía mucho en las distintas culturas. La idea de “ser puntual”, “entregar algo a tiempo” o “seguir un plan” puede variar notablemente entre unas y otras.

Algunas culturas tienden hacia una concepción del tiempo más “monocrónica” y otras tienen a una concepción del tiempo más “policrónica”.

En las culturas monocrónicas:

- El tiempo es dinero y no se debe malgastar.
- Es muy importante ser puntual y hacer las cosas dentro de los plazos establecidos.
- Los planes y los horarios se deben seguir y no modificar a menos que se trate de una emergencia.
- Las actividades se realizan de manera secuencial.

En las culturas policrónicas:

- El tiempo es más flexible y fluido.
- Los planes y horarios se cambian con frecuencia y facilidad.
- Los plazos establecidos suelen considerarse más como sugerencias que como obligaciones estrictas.

- Se realizan varias actividades al mismo tiempo, de manera sincrónica.

La mayor parte de las culturas se sitúan en algún punto entre estos dos polos. Estas tendencias se deben representar como una línea continua con dos extremos para poder visualizar y comparar unas culturas con otras.

En este sentido, por ejemplo, las culturas mediterráneas (como la española) comparadas con las del norte de Europa son más policrónicas, pero, si las comparamos con algunas culturas latinoamericanas, son más monocrónicas. Es decir, depende de

con quien estemos tratando nuestro concepto del tiempo⁴ puede ser percibido como más “rígido” o “inflexible” o como más “distendido” o “fluido”.

¿Cómo afecta el concepto del tiempo al entorno laboral?

La manera en la que percibimos a las otras culturas puede determinar la relación que tengamos con personas de una cultura determinada en un ámbito laboral. Es decir, si nuestro concepto del tiempo difiere mucho de la otra cultura, es posible que surjan malentendidos e incluso conflictos.

Para comprender las diferencias en cuanto al manejo del tiempo, podemos comenzar planteándonos algunas preguntas como guía:

- ¿Qué se considera “tarde” en mi cultura y cuánto margen hay para llegar tarde, ya sea un minuto, cinco

minutos, media hora o dos horas? ¿Cuáles son las razones aceptables para llegar tarde?

- ¿El concepto de tiempo varía según si se trata de una reunión formal o de un evento más informal?

• ¿Es posible posponer una videoconferencia, la entrega de un proyecto o la distribución de un producto? ¿En qué situaciones se considera aceptable?

• ¿Puede cambiar el plan de trabajo cualquier persona independientemente de la posición o el cargo que tenga en la empresa?

• ¿Cómo se estructura y distribuye la jornada laboral?

• ¿Cuánto tiempo se destina a una comida de trabajo o a una reunión? ¿Se sigue un plan detallado por minutos o es aceptable improvisar?

• En reuniones, ¿es común extenderse unos minutos más allá del tiempo asignado? ¿Se percibe como falta de respeto excederse unos minutos del horario establecido?

• ¿Con cuánta antelación se planifican reuniones o eventos? ¿Se organizan con un día, varios días, un mes o varios meses de anticipación? ¿Es posible organizar una reunión de forma improvisada? ¿Cómo influye la tecnología en nuestra percepción del tiempo? ¿Somos más estrictos en una videoconferencia que en una reunión presencial?

⁴ Para saber más sobre las culturas monocrónicas y policrónicas, se recomienda consultar esta referencia: Hall, E. T. (1989). El lenguaje silencioso. Alianza Editorial.

CASO PRÁCTICO

A continuación, observa diferentes conceptos del tiempo. ¿Encuentras diferencias? ¿Alguno de los dos casos te resulta más familiar? ¿En qué situación te sentirías más cómodo/a?

EJEMPLO 1

(enviado el miércoles 21 de febrero)

Buenos días:

Queremos convocaros a nuestra próxima reunión estratégica de revisión de proyectos programada para el miércoles 17 de abril. La reunión comenzará a las 11:10 y finalizará a las 12:05. Cada persona tendrá un máximo de 8 minutos para presentar sus propuestas. Después, de 12:15 a 12:45, se servirá un almuerzo frío en la sala contigua (en la agenda adjunta encontraréis todos los detalles).

Por favor, no olvides confirmar tu asistencia antes del 20 de marzo.

Saludos cordiales,

EJEMPLO 2

(enviado el miércoles 10 de abril)

Buenos días:

Solo quería comentaros que nuestra próxima reunión de revisión de proyectos está programada para el próximo miércoles día 17 por la mañana. Os confirmo la hora exacta el martes.

Después de la reunión, podemos ir a comer y comentar algunas de las propuestas.

Por favor, confirmad vuestra asistencia lo antes posible.

Saludos cordiales,

4.2. La relación entre el grupo y el individuo

¿Hasta qué punto están los individuos de una sociedad adheridos al grupo y hasta qué punto son autónomos? Los conceptos de “individualismo” y “colectivismo” se utilizan para describir las preferencias culturales y sociales que tenemos a la hora de relacionarnos entre sí y percibir nuestro lugar en la sociedad. Estas diferencias afectan notablemente a nuestra manera de trabajar y entender las relaciones laborales.

En las culturas más colectivas:

- Se tiene preferencia por una sociedad con lazos estrechos (familiares, de amistad, profesionales, etc.).
- Los individuos esperan que sus familiares o miembros de su grupo cuiden de ellos a cambio de una lealtad incuestionable.
- Es habitual permanecer en el hogar familiar pasada la mayoría de edad, a menos que unas circunstancias especiales obliguen a lo contrario.

En las culturas más individualistas:

- Se tiene preferencia por un marco social con pocas ataduras donde el grupo no debe condicionar las preferencias o actuaciones individuales.
- Los individuos deben cuidar de sí mismos y de sus familiares más cercanos.
- Es habitual abandonar el hogar familiar llegada la mayoría de edad y se valora mucho la independencia.

En resumen, algunas culturas tienden a enfocarse en la independencia individual (culturas individualis-



tas), mientras que otras favorecen la interdependencia (culturas colectivas). En las primeras, se prioriza al individuo, frente a lo que sucede en las segundas en las que el grupo prevalece sobre el individuo. Estas diferencias se reflejan tanto en aspectos personales como laborales, siendo más o menos evidentes según el grado de individualismo o colectivismo presente en una cultura.⁵

¿Cómo afecta la relación entre el individuo y el grupo a un contexto laboral?

Para una persona que proviene de una cultura colectiva, en mayor o menor grado, suele ser importante lo siguiente:

- Salvaguardar la relación y preservar la armonía del grupo a la hora de resolver un conflicto. Por ello, es probable que intente tratar de resolver un conflicto laboral sin dañar la relación, aunque esto suponga no decir las cosas del todo claras a la hora de plantear el problema.
- No avergonzar a nadie ni hacerle sentirse criticado/a. Por ejemplo, en España solemos utilizar frases como “No lo tomes como algo personal, pero...” o “No

⁵ Para saber más sobre culturas colectivas e individualistas, se recomienda leer esta referencia: Geert, H., Hofstede, H., Jan, G., & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software for the mind*. McGraw-Hill.



es estoy criticando tu trabajo, pero...". En estos casos, la disculpa siempre va por delante.

- Promover y fomentar la cooperación entre los miembros del grupo.

Para una persona que proviene de una cultura individualista, en mayor o menor grado, suele ser importante esto:

- Preservar la libertad individual y la autonomía, por lo que en un conflicto se suele acudir, siempre que sea necesario, a una confrontación más directa con el fin de esclarecer los hechos y llegar a una solución justa y clara independientemente de la relación personal.

- Decir las cosas con franqueza y honestad curiosamente con el mismo objetivo de no dañar la relación personal. Para las culturas colectivas ese modo de proceder puede resultar ofensivo.

- Promover y fomentar la competitividad entre los miembros del grupo.

También los estilos de comunicación en un contexto laboral están influidos por esta dimensión cultural. Por ejemplo, lo vemos en los siguientes casos:

- En culturas individualistas, como las del norte de Europa o América del Norte, se emplea más el pronombre personal "yo" ("yo soy"), mientras que en cultu-

ras colectivas, como las de Asia, África y América Central y del Sur, se tiende a utilizar el pronombre colectivo "nosotros" o a omitir la forma "yo" ("dicen que soy").⁶

- También en culturas individualistas, es común que las personas expresen claramente puntos débiles, errores propios y ajenos, así como virtudes y aciertos sin reservas. En contraste, en culturas más colectivas, suelen matizar tanto los errores como los aciertos para evitar destacar demasiado y mantener la armonía del grupo. Por ejemplo, mientras en español se dice "se ha roto", en inglés se especifica "lo ha roto (alguien)", destacando la diferencia cultural en la atribución de responsabilidad.⁷

- En una entrevista de trabajo, por ejemplo, las diferencias culturales se reflejan en cómo se presentan los logros y virtudes. En culturas individualistas, se espera que una persona destaque claramente sus éxitos para tener mayores posibilidades de conseguir el trabajo. En cambio, en culturas colectivas, los méritos personales se expresan, pero de manera más matizada para evitar parecer demasiado vanidoso o vanidosa.

España se considera todavía una sociedad más colectiva, aunque en las últimas décadas y, sobre todo, en las grandes ciudades y en las nuevas generaciones, el individualismo ha ganado mucho terreno. Una vez más, si comparamos las culturas mediterráneas con las del norte de Europa, podemos observar que tienden más al colectivismo, pero, si las comparamos con otras culturas latinoamericanas, la cultura española se consideraría más individualista.

Para comprender las diferencias en la relación con el grupo, podemos plantearnos algunas preguntas como estas:

- ¿Se valora más el mérito personal o el desarrollo del equipo de trabajo?

- ¿Se enfatiza más la competitividad o la colaboración?

- Ante un conflicto, ¿se considera apropiado abordarlo abiertamente y discutirlo, insinuar la existencia del problema y buscar una solución mediante mediación o simplemente ignorarlo para evitar el conflicto?

- ¿Se percibe como más aceptable felicitar al equipo en su conjunto por un trabajo bien hecho, incluso si algunos miembros destacaron más que otros, o resaltar el buen desempeño de una persona frente a los demás?

CASO PRÁCTICO

Lee los siguientes diálogos entre dos personas en una entrevista de trabajo. ¿Encuentras diferencias? ¿Cómo de aceptable es en tu cultura destacar o hablar bien de uno mismo/a? ¿Cuál sería la contestación más apropiada en tu cultura?

EJEMPLO 1

Entrevistadora: ¿Por qué es usted mejor para este puesto que cualquiera de las otras personas?

Entrevistado: Por mi experiencia y habilidades. Encajo muy bien en el perfil y estoy enfocado en alcanzar mis objetivos.

EJEMPLO 2

Entrevistadora: ¿Por qué es usted mejor para este puesto que cualquiera de las otras personas?

Entrevistado: No me considero superior a nadie, pero la verdad es que sí creo que podría encajar en el perfil y voy a intentar hacerlo lo mejor que pueda.

⁶ Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of personality*, 69(6), 907-924.

⁷ Bhawuk, D. P. Individualism and collectivism, *Encyclopedia of Leadership*, vol. 2, (2004), pp. 706-710.

4.3. Las normas y tareas frente a las relaciones

En algunas culturas, las relaciones personales tienen prioridad y se consideran más importantes que las tareas o normas que se deben realizar. En estos contextos, atender a amigos o familiares es crucial, incluso si implica hacer excepciones a las normas o posponer tareas. Por otro lado, en otras culturas, cumplir con las tareas y seguir las normas prevalece sobre las relaciones. Dicho de otra forma, las normas deben seguirse independientemente de las circunstancias o de quién esté involucrado en una situación específica.

En las culturas más orientadas a las relaciones:

- La confianza se adquiere a través del trato personal (comidas, cafés u otras pausas del trabajo).
- Las relaciones de trabajo se construyen lentamente y se hacen más estrechas con el tiempo.
- Una persona es de fiar si se ha compartido con ella cuestiones personales, si se la conoce más en profundidad o si tiene conocidos en común.

En las culturas más orientadas a las tareas:

- La confianza se adquiere a través de las actividades relacionadas con el trabajo.
- Las relaciones de trabajo son cambiantes y efímeras y dependen del contexto.
- Una persona es de fiar si realiza un buen trabajo y se trabaja bien con ella.

¿Cómo afecta el concepto que tenemos de las relaciones personales al entorno laboral?

Ayudar a amigos o familiares se valora en casi todas las culturas, pero algunas priorizan seguir las normas y cumplir objetivos en la mayoría de los casos. Otras culturas ven hacer excepciones por personas o situaciones particulares consideradas como deseables y correctas. Esto impacta en el ámbito laboral y, para comprender las diferencias en las relaciones, podemos plantearnos algunas preguntas:

- ¿Priorizamos cumplir tareas y seguir normas sobre atender a las relaciones? Por ejemplo, ¿sería aceptable para la actividad laboral apoyar a un/a colega en un momento difícil, aunque eso implique posponer tareas o salir más tarde del trabajo?
 - ¿Valoramos tener referencias personales al hacer negocios? ¿Confiamos más en personas conocidas por nuestro entorno social?
 - ¿Cómo encontramos empleo en nuestra cultura? ¿Es común a través de contactos personales o preferimos métodos más anónimos?
 - ¿Mezclamos relaciones personales y profesionales? ¿Tenemos amigos/as en el trabajo o mantenemos una clara separación?
 - ¿Cómo establecemos vínculos de confianza? ¿A través de momentos informales y distendidos o a través de actividades estrictamente profesionales?
- En resumen, al igual que en dimensiones anteriores, las culturas varían en su posición entre los polos de la prioridad de las tareas y las relaciones. Estas tendencias deben entenderse como aspectos flexibles influenciados por diversos factores, como la cultura corporativa y la personalidad individual. Al explorar la dimensión “invisible” de otras culturas, se pueden

observar diferencias en la forma de trabajar y relacionarse con los demás, siendo la cultura española, en comparación con otras nórdicas o anglosajonas, más orientada hacia las relaciones.⁸

CASO PRÁCTICO

¿Qué valores contrapuestos encuentras entre estos dos compañeros de trabajo que podría llegar a derivar en un conflicto?

—¡Hola! Necesitaría pedirte un favor.

—Claro, dime, ¿en qué puedo ayudarte?

—Resulta que mañana tengo que presentar el informe sobre los nuevos productos y aún no lo he empezado. Tú ya lo tienes listo, ¿verdad?

—Sí, lo terminé ayer.

—¿Podrías pasármelo para tener claro los puntos más importantes y poder terminarlo a tiempo? Me harías un gran favor, he estado muy ocupado con varias visitas de familiares.

—[sorprendido] Ya, entiendo, pero lo siento, no me siento cómodo compartiendo mi trabajo de esa manera, no me parece justo. Espero que lo puedas resolver por ti mismo.

⁸ Para saber más sobre las relaciones frente a las tareas o normas, se puede consultar esta referencia: Hampden-Turner, C., Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Hachette UK.

4.4. El mayor o menor nivel de jerarquía

También la jerarquía es diferente en las distintas culturas. Esto se traduce en diferencias tanto en contextos personales (familia, relaciones sociales, etc.) como en los laborales (relación entre altos mandos y subordinados, entre empleados/as, etc.).

En culturas con menor jerarquía:

- Las personas esperan participar en la toma de decisiones.
- Se intenta distribuir el poder de manera igualitaria.
- Piden justificaciones en caso de desigualdad en el trato.

En las culturas con más jerarquía:

- Las personas esperan ser dirigidas.
- Aceptan un orden jerárquico en el que cada uno tiene su lugar.
- No se necesita justificar la desigualdad en el trato.

Existen, por tanto, culturas más igualitarias en las que el trato suele ser similar entre personas, independientemente de su posición jerárquica. Otras, en cambio, mantienen muchas diferencias dependiendo del poder o la posición que un individuo ostente sobre otro. Esta dimensión cultural también se conoce como “la distancia al poder”.⁹

¿Cómo influyen estas diferencias en cuanto a jerarquía en un entorno laboral?

En las culturas con baja jerarquía en el entorno laboral, el/la jefe/a se integra como un miembro del equipo, facilitando el trabajo. Cada empleado/a tiene la libertad de expresar opiniones y cuestionar la gestión y se emplea un trato informal en la comunicación y vestimenta. Ejemplos de estas culturas incluyen países del norte de Europa, como Dinamarca, Países Bajos y Suecia, que suelen ser más igualitarios.

Por el contrario, en las culturas más jerárquicas, el equipo directivo tiene una posición superior, los/las subordinados/as siguen órdenes y hay un trato más formal. Ejemplos de estas culturas son países del Medio Oriente como Arabia Saudita e Irak, del este como Rusia y Rumanía, y de América Latina como Venezuela, México o Guatemala.

España se encuentra a medio camino, inclinándose en algunos casos hacia una cultura de mayor jerarquía. La cultura corporativa, el tamaño de la empresa, el sector y la personalidad de los líderes influyen en este aspecto. Por ejemplo, un banco tiende a ser más jerárquico que una start-up, independientemente del país.

Observar el trato y la comunicación entre las personas en el entorno laboral ayuda a comprender la jerarquía. Preguntas como estas pueden arrojar luz sobre este concepto.

- ¿Cuál es el nivel de formalidad en el trato, ya sea utilizando “tú” o “usted” en un entorno de habla hispana o empleando fórmulas de cortesía en otros idiomas?
- ¿Cómo es el código de vestimenta, muy formal, informal o casual? ¿Se permite el uso de vaqueros o zapatillas de deporte o se requiere vestimenta más

formal como traje de chaqueta?

- ¿Se hace uso frecuente de títulos, cargos o apellidos para referirse a los miembros de la empresa o se utiliza un trato más informal con nombres propios y apodosos?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, con la participación de muchas personas o limitada a unos pocos?
- ¿Es aceptable que un/a subordinado/a exprese críticas abiertas sobre aspectos de la empresa, decisiones tomadas o cuestiones que no funcionan?
- ¿La edad o la experiencia en la profesión influyen al dar opiniones o realizar críticas?
- ¿Se considera inapropiado que alguien no participe ni emita opiniones en, por ejemplo, una reunión de trabajo?
- ¿Existen asientos asignados en reuniones o eventos corporativos?
- ¿Los/las subordinados/as evalúan a sus superiores?
- ¿Cómo son los saludos, siendo más formales o informales según los títulos o cargos?
- ¿Es aceptable y correcto mantener contacto visual con alguien en una posición jerárquica más alta?

La distancia al poder no se vincula directamente con la distribución de la riqueza, ya que está más relacionada con los valores, actitudes y comportamientos en las interacciones entre personas. Ejemplos de esto incluyen países con relativamente baja distancia al poder y brechas económicas amplias, como en los Estados Unidos.

⁹ Para saber más sobre culturas colectivas e individualistas, se puede consultar esta referencia: Geert, H., Hofstede, H., Jan, G., & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software for the mind*. McGraw-Hill.

CASO PRÁCTICO

¿Encuentras diferencias en estos discursos?
¿A qué crees que se debe? ¿Qué otros elementos relacionados con la vestimenta, la formalidad y jerarquía esperarías encontrar en cada uno de estos escenarios?

DISCURSO 1

Buenos días. Quiero expresar mi agradecimiento al equipo directivo, liderado por la Dra. Álvarez, por su participación en este evento. También agradezco la presencia del Sr. Rodríguez y, por último, quiero dar las gracias a todos ustedes por estar aquí hoy.

DISCURSO 2

¡Hola a todos! Estoy encantado de estar aquí hoy. Quiero agradecerle especialmente a Alicia por organizar este encuentro. Estoy deseando escuchar vuestras reflexiones y contribuir a la discusión. Y gracias, Manuel, por participar y también a todos vosotros por venir.

4.5. La tolerancia a la ambigüedad o la incertidumbre

Cuando hablamos de tolerancia o aversión a la incertidumbre nos referimos al grado en que los miembros de una cultura se sienten incómodos o amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas.

Las culturas con una alta aversión a la incertidumbre tienden a buscar lo siguiente:

- Certezas y reglas, aunque en muchos casos pue-



den ser no escritas.

- Son menos tolerantes a la ambigüedad y pueden mostrar niveles más altos de ansiedad frente a la incertidumbre.
- Dan un alto valor a la educación formal y a las certificaciones profesionales con el fin de preparar a los individuos para situaciones conocidas y previsibles.
- Suelen tener menor tolerancia al riesgo y prefieren entornos estables y seguros. Buscan mayor seguridad laboral y trayectorias profesionales bien definidas.

La cultura española, según diversos estudios, se considera particularmente alta en cuanto a la aversión a la incertidumbre comparada con las culturas nórdicas, china o anglosajonas. Sin embargo, según las comparaciones culturales del antropólogo Geert Hofstede, países como Japón o Guatemala superan a España en los niveles de aversión a la incertidumbre. En cualquier caso, hay que tener en cuenta una vez más que esto puede verse influido por los cambios generacionales y tecnológicos, las culturas corporativas y las preferencias personales entre otras cosas.¹⁰

¿Cómo influyen estas diferencias en cuanto a la

aversión a la incertidumbre en un entorno laboral?

Para entender cómo influye esta dimensión en un contexto profesional podemos hacernos algunas preguntas orientativas.

- ¿Es comúnmente aceptado mantener estructuras jerárquicas y ceder ante las figuras de autoridad?
- ¿Se espera que los líderes proporcionen una orientación clara y dirigida? ¿Es correcto que los/as subordinados/as busquen esa dirección o es preferible que tomen iniciativas autónomas?
- ¿Qué es más importante la estabilidad laboral o un buen salario?
- ¿Es habitual preferir inversiones seguras a otras más arriesgadas, aunque las primeras generen menos ganancias?
- ¿Cambia la gente habitualmente de trabajo? ¿Cada cuánto tiempo?
- ¿Se da preferencia a la continuidad y la estabilidad (en la empresa o sobre en el puesto de trabajo) sobre el cambio?
- ¿Es deseable tener puestos fijos en la administración pública antes que en la empresa privada?

¹⁰ Para saber más sobre culturas colectivas e individualistas, se puede consultar esta referencia: Geert, H., Hofstede, H., Jan, G., & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software for the mind*. McGraw-Hill.



CASO PRÁCTICO

Reflexiona sobre este diálogo. ¿Qué parte le atribuirías a la personalidad de cada uno y qué parte a la cultura?

Maaïke: ¿Qué tal, Pedro? ¿Ya tienes pensado qué hacer laboralmente?

Pedro: ¡Hola, Maaïke! Sí, estoy pensando en presentarme a oposiciones para ser funcionario. Me atrae la seguridad de un empleo estable y tener horarios regulares.

Maaïke: Yo la verdad es que estoy pensando en emprender y montar mi propia empresa. Quiero tener la libertad de tomar mis propias decisiones y construir algo desde cero. Voy a pedir un préstamo y si no sale bien, me iré al extranjero.

Pedro: Uy, yo no me arriesgaría. Además, yo quiero vivir cerca de mi familia.

5. ¿De qué manera las dimensiones culturales afectan a nuestra forma de comunicarnos?

Como hemos mencionado anteriormente la comunicación y la cultura van de la mano. En otras palabras, muchas de nuestras similitudes y diferencias culturales las observamos al hablar, movernos, gesticular, etc. A través de la comunicación verbal y no verbal expresamos nuestros valores, creencias y actitudes, tanto a nivel personal como profesional.

Para desgranar la complejidad de la relación entre el lenguaje y la cultura debemos tener siempre presente esto:

- La comunicación verbal (idiomas, estilos de comunicación, ritmo del habla o jerga utilizada) y cómo esta juega un papel crucial en la transmisión de conocimientos, la expresión de emociones, la coordinación de actividades o la construcción de relaciones sociales, entre otras.
- La comunicación no verbal a la que habitualmente no prestamos la atención que merece, especialmente si consideramos que una gran parte de la comunicación humana es no verbal.

5.1. Comunicación verbal

Habitualmente pensamos que el principal problema con personas de otra cultura es que no hablamos el mismo idioma o que, aunque compartamos la misma lengua, utilizamos palabras distintas para referirnos a objetos o conceptos similares. Si bien es verdad

que las diferencias lingüísticas son fundamentales y que muchos malentendidos o conflictos se producen por ellos, las diferencias culturales no son menos importantes.

En lo que se refiere a la manera de dirigirnos a otras personas debemos tener en cuenta, entre otras cosas, lo siguiente:

- La mayor o menor formalidad que utilicemos (el empleo de convenciones de cortesía, como títulos y la elección entre el pronombre tú o usted).
- La manera en que exponemos la información (de manera clara y detallada o de forma más sutil y ambigua).
- La forma en la que damos nuestra opinión (de manera más o menos explícita o directa).
- Como hacemos una crítica o recibimos un cumplido.
- Como expresamos nuestras emociones (con mayor o menor afectividad y transparencia).
- El tipo de vocabulario que utilicemos (más o menos coloquial).

A raíz de múltiples estudios se han identificado diversos estilos de comunicación según la cultura a la que se pertenezca.

Existen culturas clasificadas como de bajo contexto en las cuales es normal lo siguiente:

- Expresar abierta y claramente lo que se piensa es no solo aceptable, sino muy valorado. En este contexto, se considera que una persona que se expresa de manera directa está siendo honesta y contribuye al



beneficio del grupo.

- La comunicación en estas culturas se caracteriza por ser precisa, detallada y presentada sin rodeos.
- Los mensajes son generalmente explícitos y directos, ya que la prioridad es asegurar que el mensaje sea comprendido sin ambigüedades.
- La comunicación no verbal tiende a ser limitada. Esto se traduce en instrucciones, normativas, descripciones de roles laborales o contratos muy detallados.

No obstante, en las culturas catalogadas como de alto contexto sería más frecuente lo siguiente:

- Se prefiere adoptar una actitud más discreta y matizar cuidadosamente el discurso para evitar ofender al interlocutor/a.
- Se espera que las personas sean capaces de inferir el significado implícito del mensaje, incluso leyendo entre líneas.
- Se recurre a un lenguaje más ambiguo y, en ocasiones, se omiten ciertas opiniones o ideas con el fin de evitar expresar algo inapropiado.
- La comunicación en estas culturas está centrada en la relación interpersonal, las normas y las instrucciones no necesariamente se detallan por escrito, y ciertos asuntos pueden interpretarse de diversas maneras.
- La comunicación no verbal, a través de gestos, miradas y posturas, juega un papel crucial.
- Expresar desacuerdo o críticas hacia el trabajo de una persona puede entenderse como una desaprobación hacia la persona misma. Por ello, se tiende a utilizar un lenguaje más elaborado al expresar ideas, con el objetivo de evitar o suavizar posibles confrontaciones.

Nuevamente, nos encontramos en un continuo cultural donde las sociedades tienden hacia extremos

opuestos. La peculiaridad de la cultura española radica en su inclinación hacia la comunicación implícita y de alto contexto, aunque su lenguaje verbal puede resultar muy directo para hablantes no nativos o aquellos de otros países hispanohablantes. El uso frecuente de imperativos (dame, envíame, pásame, etc.) y el tono de la conversación pueden ser percibidos como bruscos e incluso malinterpretados como falta de educación por otras culturas.¹¹

¿Cómo afecta las diferencias culturales a la forma de comunicarnos en el trabajo?

En mayor o menor grado las culturas difieren en su comunicación en el ámbito laboral, por ejemplo, lo vemos en los siguientes casos:

- En determinadas culturas, la retroalimentación tiende a ser franca y directa. Es común que las personas expresen desacuerdos o den su opinión sobre el desempeño de otros, independientemente de su posición en la empresa, sin que esto afecte negativamente las relaciones personales o cause conflictos. Por el contrario, en otras culturas, una crítica abierta o un comentario sobre el trabajo de alguien puede fácilmente generar malestar o provocar un conflicto, ya que podría percibirse como un ataque personal¹².
- La presentación de la información varía entre culturas, reflejando diferencias en la preferencia por la claridad y la documentación escrita. Algunas culturas, como las anglosajonas, favorecen la detallada exposición por escrito y la validez de acuerdos formales (contratos, descripciones de trabajo, instrucciones o normas se detallan de forma exhaustiva); mientras que, en otras, la información se da a entender y es más habitual tener que leer entre líneas. En estas culturas más implícitas, los contratos verbales son más vincu-

¹¹ Para saber más sobre la comunicación de alto y bajo contexto, se recomienda esta referencia: Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor.

¹² Carballal-Broome, A. (2023) www.intercultural-training.es/criticas-constructivas-en-las-distintas-culturas/

lantes¹³.

- En algunas culturas, es aceptable expresar abiertamente emociones como alegría, tristeza, enfado o decepción; mientras que, en otras, como las asiáticas o del norte de Europa, la neutralidad emocional es más común. En estas últimas, mostrar emociones claras se reserva principalmente para el ámbito personal. Por otro lado, en culturas mediterráneas o de América Latina, la expresividad emocional suele ser más evidente y facilita la interpretación de los estados de ánimo de las personas.

- En cuanto al lenguaje, además de las divergencias lingüísticas y el uso de palabras con significados variables, es común emplear expresiones coloquiales o hacer alusiones a lugares, personas o situaciones que quizás no sean familiares para todo el equipo. Por ejemplo, se realizan menciones a figuras públicas, marcas específicas, siglas o términos particulares de un sector profesional y, por supuesto, también se usan términos de jergas, expresiones coloquiales, frases hechas o refranes. En todos estos casos es importante que la referencia lleve siempre una aclaración para que nadie se sienta excluido.

- El sentido del humor también puede ser muy diferente. En algunas culturas se aprecia más la ironía, el sarcasmo o los juegos de palabras. Es importante tener cuidado al utilizarlo, ya que lo que podemos considerar una broma o un chiste puede tener connotaciones muy diferentes y ser ofensivo para personas de otras culturas.

5.2. Comunicación no verbal

Ritmo de la comunicación en las distintas culturas: pausas, interrupciones o turnos de palabra

El ritmo de la comunicación también varía en las distintas culturas. En algunas se hacen pausas y los silencios, en otras se toman turnos seguidos al hablar y en algunas solapar las conversaciones es aceptable y demuestra interés.

Podemos dividir las culturas a este respecto en tres grandes grupos:

- Culturas caracterizadas por pausas y silencios, común en culturas asiáticas, donde interrumpir es inadmisibile.

- Culturas donde se evitan las pausas y silencios, pero se guardan los turnos de palabra, y donde interrumpir no es apropiado, más frecuente en culturas anglosajonas.

- Culturas donde es común que varias personas hablen al mismo tiempo y haya interrupciones frecuentes, típico en culturas latinas, especialmente mediterráneas.

Distancia personal, contacto físico o visual y gestos.

La comunicación no verbal exhibe variaciones significativas entre culturas, abarcando gestos, miradas, tono de voz y posturas. Por ejemplo, la concepción del espacio personal, que define la distancia cómoda en las interacciones, difiere considerablemente. Mientras que, en algunas culturas, como Latinoamérica, el Medio Oriente y las mediterráneas, es común mantener menos de un metro de distancia, en el norte y centro de Europa, Estados Unidos o Canadá, acercarse demasiado al hablar puede resultar incómodo.¹⁴

El contacto físico también presenta variaciones, desde las distintas formas de saludo, como besos o abrazos, hasta la aceptación de tocar el brazo o el hombro durante una conversación. Sonreír, por su parte, puede tener interpretaciones diversas, como en la cultura tailandesa, donde es común, aunque no siempre indique satisfacción. El contacto visual también difiere, ya que en algunas culturas mantener la mirada puede considerarse incómodo o irrespetuoso, llegando incluso a resultar ofensivo si se prolonga.

CASO PRÁCTICO

Lee el siguiente diálogo:

Simone: Buenos días, Beatriz. ¿Podemos reunirnos por videoconferencia mañana viernes a las 18:00 h o esperamos a la semana que viene?

Beatriz: Hola, Simone. ¿Qué tal estás?

Los viernes normalmente salimos pronto de la oficina, pero podemos reunirnos si quieres, si lo consideras necesario.

Simone: ¿Entonces, Beatriz, quieres posponerlo? ¿Dime sí o no?

Beatriz: Bueno, me da igual, lo que tú veas.

¿Qué malentendido cultural relacionado con el estilo de comunicación crees que está sucediendo entre estas dos personas? ¿Crees que Beatriz quiere posponer la reunión o no? ¿Por qué crees que se frustra Simone?

¹³ Para saber más sobre la comunicación intercultural, se recomienda consultar: Meyer, E. (2014). El mapa cultural. Public Affairs.

¹⁴ Para saber más sobre la distancia personal entre culturas, se puede consultar esta referencia: Hall, E. T. (1972). La dimensión oculta (vol. 6). siglo XXI.

Parte III

El desarrollo de la competencia intercultural y su aplicación al trabajo

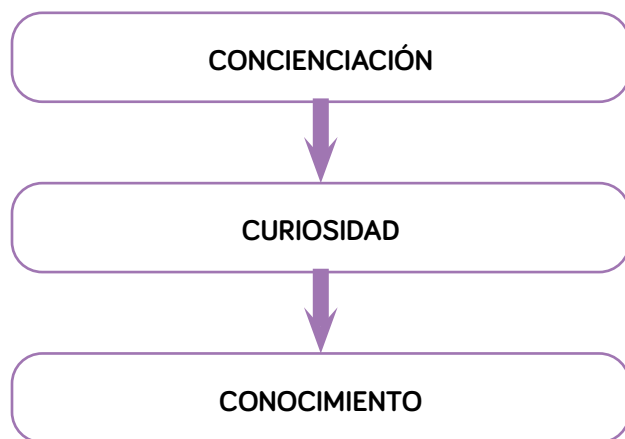
De alguna manera, sin la perspectiva de la competencia intercultural, nos asemejamos al pez que no puede concebir otra forma de vida que no sea en el agua, simplemente porque nunca ha salido de ella. Frecuentemente, consideramos nuestros comportamientos o formas de pensar como “normales” o “aceptables”, asumiendo que todo el mundo actúa o piensa de la misma manera (o debería hacerlo). En otras palabras, los entendemos como valores universales.



1. La competencia intercultural: concienciación, curiosidad y conocimiento

La competencia intercultural se ha convertido hoy en día en una habilidad esencial para desenvolverse en el mundo globalizado, tanto en la vida cotidiana como en el ámbito laboral. Se trata de la capacidad de comprender no solo el comportamiento, sino especialmente los valores, creencias y actitudes de personas pertenecientes a otras culturas, absteniéndose, en la medida de lo posible, de juzgarlas desde nuestra propia perspectiva cultural. Aquellas personas que son competentes interculturalmente poseen conocimientos, motivación y destrezas para interactuar y comunicarse de manera efectiva y apropiada con individuos de diversos contextos culturales.

La competencia intercultural implica fomentar la Concienciación, avivar la Curiosidad y expandir el Conocimiento¹⁵.



La primera “C”, concienciación, implica ser conscientes tanto de nuestra propia cultura como de las demás. Más allá de las manifestaciones evidentes como tradiciones, gastronomía o idiomas, se encuentran valores, creencias y comportamientos que, aunque no siempre son visibles, han sido transmitidos a lo largo de generaciones. Frecuentemente, no tomamos conciencia del impacto de nuestra propia cultura en nosotros mismos hasta que exploramos y experimentamos otras culturas.

De alguna manera, sin la perspectiva de la competencia intercultural, nos asemejamos al pez que no puede concebir otra forma de vida que no sea en el agua, simplemente porque nunca ha salido de ella. Frecuentemente, consideramos nuestros comportamientos o formas de pensar como “normales” o “aceptables”, asumiendo que todo el mundo actúa o piensa de la misma manera (o debería hacerlo). En otras palabras, los entendemos como valores universales.

La segunda “C” esencial para cultivar la competencia intercultural es la curiosidad. Para alcanzar una competencia intercultural sólida, es fundamental nutrir un interés auténtico por explorar y entender otras culturas, así como experimentarlas de manera directa. Esto implica establecer nuevos contactos y forjar amistades con individuos que piensan y viven de manera diferente, manteniendo una actitud abierta y sin prejuicios hacia miembros de otros grupos con normas y valores diversos.

La tercera “C”, el conocimiento, es quizás el aspecto sobre el cual podemos incidir de manera más

efectiva. Este componente cognitivo está vinculado a la comprensión de la cultura, tanto propia como ajena. Nos referimos a algo más que el aprendizaje derivado de libros, películas, fotografías y otras fuentes; se trata de un conocimiento experimental y profundo, donde nos acercamos directamente a otras culturas o lo hacemos a través de experiencias compartidas por terceros. En este proceso, aprendemos acerca de distintas tendencias culturales y estilos de comunicación, comprendiendo cómo difieren o se asemejan a los nuestros.

Asimismo, la competencia intercultural está vinculada a diversas habilidades profesionales, entre las que se incluyen la tolerancia, la iniciativa, la apertura mental, la flexibilidad, la empatía, la creatividad o la resolución de problemas, entre otras.

¿Qué es la competencia intercultural?

Es la capacidad que tenemos de comprender y aceptar los comportamientos de personas de otras culturas, pero sobre todo sus valores, creencias y actitudes. Esta competencia requiere de la habilidad para comunicarse de manera efectiva y apropiada en situaciones interculturales.

¹⁵ Carballal-Broome, A (2019). Competencia intercultural para la convivencia pacífica. Fundación Rodolfo Benito Samaniego, 4, pp. 96-104.

2. Gestionar y liderar equipos a través de la competencia intercultural

Para garantizar una gestión eficaz en un equipo multicultural, es esencial seguir una secuencia de pasos que atiendan al crecimiento personal y profesional, tanto a nivel individual como del equipo en su totalidad. Algunos de los aspectos más destacados se incluyen a continuación:

1. Reconocer la diversidad como una valiosa oportunidad para enriquecer la organización con nuevas ideas y perspectivas del mundo.
 2. Familiarizarse con tendencias culturales, evitando generalizaciones y estereotipos.
 3. Identificar y reconocer las diferencias en cuanto a comunicación, resolución de conflictos, adaptación al cambio y comprensión de jerarquías en distintas culturas.
 4. Fomentar una comunicación eficiente y fluida entre todos los miembros del equipo.
 5. Establecer normas previas sobre gestión del tiempo, comunicación oral y escrita, relaciones entre miembros y otros aspectos que puedan generar conflictos o malentendidos en el trabajo.
 6. Abordar las diferencias a través del diálogo y actividades específicas, utilizando técnicas para gestionar malentendidos o conflictos interculturales.
 7. Promover entre los miembros del equipo la apertura mental, la empatía cultural y la flexibilidad.
 8. Asegurarse de que los valores de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia se respeten, no solo en teoría, sino también en la práctica cotidiana.
- Además, dado que la cultura ejerce una influencia

significativa en el comportamiento y las relaciones de los líderes con sus equipos, estos deben ser conscientes de cómo pueden variar sus acciones en distintas áreas en función de las diferentes tendencias o patrones culturales.

Algunas cuestiones que tener en cuenta se presentan seguidamente:

- Toma de decisiones: Dependiendo del concepto de jerarquía y otros factores culturales, las decisiones pueden adoptarse de manera más o menos consensuada. La aceptación de críticas y la participación de un mayor o menor número de personas en la toma de decisiones también pueden variar.
- Estilos de liderazgo: Mientras que en algunas culturas puede considerarse aceptable un enfoque más autoritario, en otras se valoran y prefieren estilos más participativos y colaborativos.
- Gestión del cambio: La receptividad al cambio y la adaptabilidad pueden estar influenciadas por la cultura tanto del líder como de la organización. Algunas culturas pueden ser más resistentes al cambio, mientras que otras pueden ser más abiertas a la innovación y la evolución.
- Comunicación: La forma en que un líder se comunica puede verse fuertemente influenciada por la cultura. Mientras que en algunas culturas se valora la comunicación directa, en otras se prefiere una comunicación más indirecta y sutil.
- Valores y ética: Los valores culturales inciden en la ética y los principios que guían a los líderes y a las

organizaciones. Frecuentemente, los líderes reflejan y promueven los valores de la cultura en la que operan, incluyendo su enfoque hacia la diversidad y la inclusión.

- Resolución de conflictos: Las estrategias y enfoques para resolver conflictos pueden experimentar variaciones notables según la cultura, lo que incide directamente en la forma en que los líderes enfrentan y gestionan situaciones conflictivas en sus equipos. Estas diferencias se manifiestan en aspectos como el estilo de confrontación, ya sea más directo o indirecto, la aceptación de expresiones emocionales, la relevancia otorgada al tiempo y la urgencia, así como la disposición para negociar y llegar a compromisos, entre otros aspectos.



3. El éxito de las empresas culturalmente diversas: de la multiculturalidad a la interculturalidad

La multiculturalidad e interculturalidad son conceptos relacionados, pero con matices distintos. En su diferenciación se encuentra muchas veces la clave del éxito de las organizaciones internacionales y diversas.

¿Qué es la multiculturalidad?

- La multiculturalidad se refiere a la coexistencia de diversas culturas en un mismo entorno o sociedad.
- En un contexto multicultural, las diferentes culturas pueden coexistir, pero no necesariamente interactuar de manera profunda o activa.
- Aunque las culturas cohabitan, pueden mantener ciertos límites y funcionar de manera paralela sin una integración significativa.

¿Qué es la interculturalidad?

- La interculturalidad va más allá de la mera coexistencia y se centra en la interacción y el intercambio significativo entre diversas culturas.
 - Implica un diálogo activo y respetuoso entre personas de diferentes culturas, promoviendo la comprensión mutua y la construcción de puentes culturales.
 - La interculturalidad busca superar las barreras culturales, fomentando la apertura, la empatía y el aprendizaje recíproco.
- Particularmente en el entorno laboral, es crucial impulsar y cultivar la interacción y colaboración entre

individuos de diversas culturas. Esto puede lograrse mediante actividades que trasciendan el ámbito profesional, a veces vinculadas al tiempo de ocio o desarrolladas en un ambiente más relajado.

Por lo tanto, la mera multiculturalidad no garantiza automáticamente la inclusión ni el sentido de pertenencia al grupo, a diferencia de lo que puede lograr la interculturalidad. Para lograr un auténtico entendimiento intercultural entre los miembros de un equipo, resulta esencial implementar además un liderazgo inclusivo.

Mientras que la multiculturalidad se refiere a la existencia de múltiples culturas en un mismo espacio, la interculturalidad implica un compromiso activo y enriquecedor entre esas culturas. La interculturalidad busca no solo la coexistencia, sino la colaboración y el entendimiento profundo entre las diversas identidades culturales. Ambos conceptos son importantes para comprender y abordar la diversidad cultural en contextos sociales y laborales.



4. ¿Qué es el liderazgo inclusivo y cómo se puede poner en práctica?

En el actual entorno empresarial, caracterizado por su complejidad y diversidad cultural, los/as líderes deben identificar y crear oportunidades para el crecimiento y la competitividad. Para lograrlo, es esencial establecer entornos que valoren las diferencias, integrándolas en la dinámica diaria de la organización con el propósito de optimizar procesos, estrategias comerciales y, en definitiva, mejorar la eficacia global.

Para ello, es fundamental garantizar que todas las personas se integren plenamente en la organización, manteniendo su identidad cultural al mismo tiempo que se sienten parte activa del grupo. En muchos casos, lo que ocurre es que una persona puede experimentar un sentido de pertenencia en una organización, pero no ve reconocida y apreciada su diversidad. De

igual manera, puede darse la situación opuesta, donde por preservar su identidad cultural, no se sientan plenamente integrados en el grupo¹⁶.

Dentro de una organización las personas que provienen de otras culturas pueden encontrarse en una de las siguientes cuatro situaciones:

1. Exclusión. No son consideradas como parte integrante de la organización con un valor distintivo en el grupo, mientras que otras personas sí lo son. Estamos ante el peor escenario posible para el éxito de la organización y sus miembros.

2. Diferenciación. No son consideradas como parte integrante de la organización, pero sí se les reconoce un valor distintivo en el grupo. Es decir, se reconoce su diversidad y lo que esta puede aportar a la empresa.

3. Asimilación. Sí son considerados como parte integrante de la organización y tienen un sentido de pertenencia, pero a expensas de comprometer su identidad cultural. Es decir, se ven obligadas a diluir su identidad cultural en el grupo mayoritario para evitar resaltar en exceso.

4. Inclusión: Los individuos sí son considerados como parte integrante de la organización, tienen un sentido de pertenencia y su identidad cultural se respeta, se fomenta y se reconoce como aportación al éxito de la organización. Este es el objetivo que queremos alcanzar en nuestras organizaciones.

Además, para alcanzar una inclusión genuina, es fundamental comprender la realidad de otras personas, teniendo en cuenta que adaptarse a una nueva cultura puede presentar desafíos e inducir cierta incomodidad. En otras palabras, aquellos que se encuentran fuera de su zona de confort pueden mostrar reacciones inusuales o imprevistas.

Vivir en una cultura diferente puede implicar, en mayor o menor grado, un choque cultural que se puede identificar a través de, por ejemplo, estas situaciones:

- Confusión ante un entorno desconocido.
- Falta de señales que nos guían en situaciones sociales.
- Falta de acceso a la red de apoyo social típica (amigos, familia)
- Interrupción de las rutinas y la confianza en uno/a mismo/a.
- Reacciones físicas como agotamiento, estrés, de-

presión, ansiedad.

- Reacciones emocionales poco habituales o exageradas.

Observar cuidadosamente este tipo de respuestas es esencial al dirigir un equipo multicultural, garantizando que todos sus integrantes se perciban incluidos/as¹⁷.

Resulta esencial fomentar la inclusión en las organizaciones, es decir, promover tanto un sentido de pertenencia como de preservación de la identidad cultural propia. Para lograr la inclusión es necesario que los demás miembros del grupo de la cultura mayoritaria, comprendan, respeten y acepten las diferencias culturales.

5. Técnicas para evitar o gestionar malentendidos y conflictos interculturales

Cuando abordamos un malentendido o conflicto intercultural en un entorno laboral, es fundamental analizar la situación empleando las herramientas y conocimientos que poseemos sobre la diversidad cultural, así como comprender la forma en que otras culturas conciben el trabajo y las relaciones profesionales. Podemos aplicar muchas de las cuestiones previamente mencionadas y formularnos preguntas clave, tales como: ¿Cuál es el estilo de comunicación más apropiado? ¿Qué valores o creencias pueden dar cuenta de ciertos comportamientos? ¿Hasta qué punto es aceptable expresar desacuerdo para los miembros de esa cultura?¹⁸

Hay que tener en cuenta que el conflicto se considera en algunas culturas:

- **Normal y positivo.** Los conflictos son una manera de aprender y mejorar la relación. Son valorados como oportunidades para estrechar la relación y deben ser abordados tan pronto como sea posible para poder resolverlos correctamente.

- **Destructivo y negativo.** Es conveniente evitar los conflictos y esquivar la confrontación para mantener la armonía y no perjudicar la relación, ya que tienen la capacidad de avergonzar a alguna de las partes o a ambas.

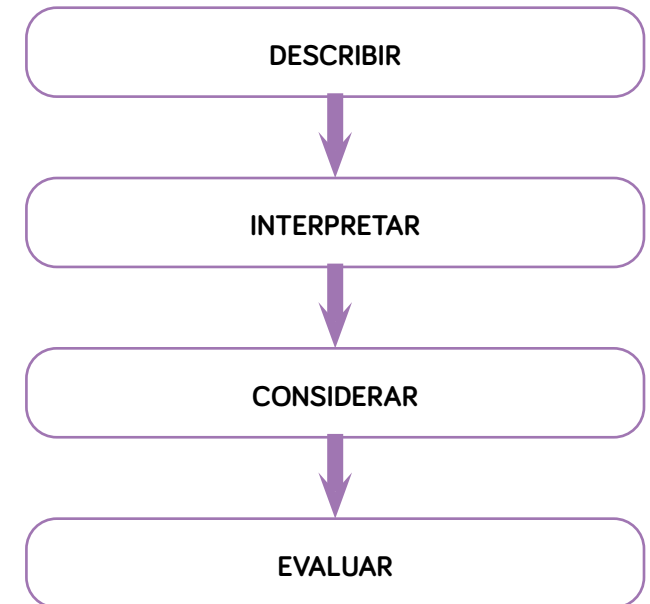
Aunque existen múltiples técnicas para identificar y superar malentendidos y conflictos interculturales, proponemos aquí un método sencillo que sirve para parar y reflexionar antes de juzgar o criticar a la otra cultura. Se basa en describir la situación, interpretarla desde nuestra propia percepción, considerar nuestros sesgos y evaluar cómo nos ha hecho sentir.

1. Describir: solo los hechos, sin prejuizar, ni interpretar, ¿qué ha ocurrido?

2. Interpretar: reflexionar sobre mis percepciones, ¿qué creo yo que ha ocurrido?

3. Considerar: ser consciente de nuestros propios sesgos y buscar otras posibles interpretaciones, ¿puede tener algo que ver con diferentes estilos de comunicación, conceptos del tiempo o de la jerarquía, etc.?

4. Evaluar: analizar las emociones, ¿cómo me hace o ha hecho sentir?, ¿qué he aprendido para el futuro?, ¿cómo voy a tomarme una situación similar en el futuro?



¹⁸ Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2018). Communicating across cultures. Guilford Publications.

6. ¿Cómo ayudar a prevenir el racismo, la xenofobia y la discriminación en el trabajo a través de las empresas?

Prevenir el racismo, la xenofobia y la discriminación en el trabajo es un desafío importante y está directamente relacionado con la buena gestión de la diversidad cultural. Las organizaciones pueden implementar diversas estrategias para fomentar un entorno inclusivo y respetuoso. Algunas medidas relevantes incluyen estas decisiones:



COMPROMISO CLARO:

Demostrar un compromiso claro con la igualdad y la inclusión, estableciendo políticas explícitas que prohíban el racismo, la xenofobia y la discriminación en todas sus formas.

FOMENTO DE LA DIVERSIDAD:

Promover la diversidad en procesos de contratación y promoción, asegurando que las oportunidades estén disponibles para personas de diversas culturas y orígenes.

CULTIVO DE LA INCLUSIÓN:

Celebrar la diversidad y fomentar la inclusión en todos los niveles de la organización, creando un entorno que valore las diferencias.

FORMACIÓN INTERCULTURAL:

Ofrecer cursos y talleres de formación y sensibilización intercultural para todos los empleados, resaltando el respeto hacia las diferencias culturales.

ESPACIOS Y EVENTOS CULTURALES:

Crear espacios y organizar eventos culturales que faciliten el intercambio de perspectivas, tradiciones e ideas entre los empleados.

CANAL DE DENUNCIAS CONFIDENCIAL:

Establecer canales confidenciales para que los empleados expresen preocupaciones o experiencias relacionadas con el racismo y la discriminación.

COMUNICACIÓN TRANSPARENTE:

Comunicar de manera transparente los esfuerzos de la organización para abordar el racismo y la discriminación, y realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de las iniciativas de diversidad e inclusión.

COLABORACIÓN EXTERNA:

Colaborar con organizaciones externas comprometidas con la diversidad e inclusión para obtener apoyo y recursos adicionales.

Implementar estas estrategias contribuirá a construir un entorno laboral más equitativo y respetuoso, donde cada empleado se sienta valorado y respetado independientemente de su origen cultural.

7. Herramientas para medir y poner en valor la convivencia intercultural

En este último apartado, hablaremos de las herramientas para medir y poner en valor la competencia intercultural, así como otras sugerencias para desarrollarla. Los miembros de una organización pueden poseer cierto nivel de competencia intercultural adquirido previamente o durante su carrera profesional. No obstante, para aquellos que no la tengan, es importante destacar que la competencia intercultural es una habilidad que siempre se puede aprender y desarrollar.

Para evaluar cómo los empleados de una organización manejan la diversidad cultural, utilizamos distintas herramientas que nos indican su nivel de competencia intercultural. Podemos dividir estas herramientas en tres áreas principales: rasgos personales, actitudes y habilidades.

En cuanto a las características interculturales, destacamos el concepto de “personalidad multicultural” propuesto por Van der Zee y Van Oudenhoven en 2000. Este enfoque se centra en rasgos de personalidad relacionados con la adaptación sociocultural, aspiraciones internacionales, satisfacción laboral en entornos internacionales, actividad multicultural y éxito en equipos multiculturales. Utilizamos el Multicultural Personality Questionnaire (MPQ) para medir rasgos como empatía cultural, apertura mental, iniciativa social, estabilidad emocional y flexibilidad. Según sus autores, los individuos que puntúan alto en las escalas

de personalidad multicultural perciben las situaciones interculturales como más seguras, es decir, menos amenazantes, y se sienten más cómodos en ellas.

En el ámbito de las actitudes y la visión del mundo, nos basamos en el modelo de Bennett (1993), que describe cómo las personas pasan por diferentes fases al enfrentarse a la diversidad cultural, desde negar las diferencias hasta integrarlas. Bennett distingue etapas como negación, defensa, minimización, aceptación, adaptación e integración. Esta escala puede ayudarnos a comprender cómo nuestros empleados perciben y responden ante la diversidad cultural¹⁹.

El tercer ámbito se centra en las habilidades prácticas para funcionar en entornos culturales diversos, utilizando el modelo de Inteligencia Cultural de Earley y Ang (2003). Este modelo mide cuatro componentes esenciales: cognitivo, metacognitivo, motivacional y conductual, que son fundamentales para el éxito en situaciones interculturales.

Además, el proyecto “GLOBE” analiza las prácticas de liderazgo y culturas organizacionales en diferentes partes del mundo, proporcionándonos información valiosa sobre cómo liderar y trabajar efectivamente en entornos globales.

En resumen, estas herramientas nos pueden ayudar a entender y mejorar la competencia intercultural de nuestro equipo, asegurándonos de que estén preparados para enfrentar desafíos en un mundo diverso y globalizado. Nos permite identificar también áreas de mejora y promover actitudes más abiertas y adap-

tativas para trabajar de manera efectiva en contextos multiculturales²⁰.

Además de medir la competencia intercultural, podemos implementar distintas actividades y formaciones para desarrollarla en un contexto laboral.

- Formación en la empresa sobre gestión de la diversidad cultural.
- Voluntariado corporativo a través del mentoring para la inserción laboral con personas migrantes
- Experiencias de intercambio cultural, como talleres, cursos, etc. y actividades team building o resolución de conflictos.

*Para el desarrollo de las actividades puedes contactar con entidades como **Fundación Senara**, comprometida con la sensibilización y promoción de la diversidad cultural en el ámbito laboral.*

¹⁹ Bennett, M. J. (1993). Towards Ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. En R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience* (2.ª edición, pp. 21-71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.

²⁰ Carballal-Broome, A., & Pinillos, M. J. (2020). Competencias profesionales y organizaciones multiculturales: identificación e instrumentos de medida de la competencia intercultural. *Revista Internacional de Organizaciones*, (24), 367-391.

Conclusiones y recomendaciones





La cultura permea cada aspecto de la experiencia humana, desde nuestra comunicación hasta nuestras interacciones sociales, pasando por nuestra percepción de la jerarquía, nuestro estilo de comunicación o la noción del tiempo. En aras de fomentar la comprensión entre culturas, resulta crucial inculcar la idea en los miembros de una organización de que nuestros valores, creencias y comportamientos no son ni más ni menos correctos que los de otros; simplemente, son diferentes.

La gestión efectiva de la diversidad cultural en el ámbito empresarial se erige como un pilar esencial para cultivar un entorno inclusivo y desatar el potencial máximo de equipos multiculturales. La competencia intercultural, que abraza habilidades como la tolerancia, apertura mental, flexibilidad, iniciativa, empatía, creatividad y sociabilidad, desempeña un papel crucial en este proceso. Al comprender y aplicar estas habilidades, las organizaciones pueden capitalizar la riqueza que la diversidad cultural aporta, fomentando la innovación, el rendimiento y la colaboración.

En el mundo actual, marcado por la globalización y, desafortunadamente, la polarización, es imperativo reconocer las diferencias culturales como una realidad positiva y ventajosa. En lugar de rechazarlas o minimizarlas, es esencial entenderlas como un desafío que, aunque puede demandar dedicación, a la larga beneficia tanto a nuestras organizaciones como a nuestras sociedades. Aprovechar la riqueza intercultural presente en un equipo de trabajo se convierte en una oportunidad para difundir estos conceptos y actitudes no solo en el ámbito laboral, sino también más allá de él.



Financiado por
la Unión Europea

MI EMPRESA SUMA+

**Manual de gestión de la diversidad
cultural en el ámbito laboral**