



Master en Innovación Comunicativa en las Organizaciones

La comunicación interna de la organización en el contexto de la multiculturalidad

Trabajo Fin de Máster

Curso 2021-2022

Realizado por:
Carlos García Martínez

Tutorizado por:
María Auxiliadora Gabino Campos

La Laguna, Septiembre 2022

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
I. Planteamiento del problema	2
II. Relevancia	3
III. Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
IV. Metodología	4
Muestra	4
Instrumento	5
Procedimiento	5
Capítulo 1. APROXIMACIÓN TEÓRICA	6
1.1 Cultura y comunicación	6
1.1.1 Culturas de alto y bajo contexto	8
1.1.2 Concepción cultural del tiempo	9
1.1.3 ¿Cómo clasificar las culturas? El modelo de Hofstede	10
1.1.4 ¿Cómo interactúan las culturas? Identidad social y categorización social	12
1.2. La comunicación dentro de organizaciones culturalmente diversas	14
1.2.1 La comunicación interna	14
1.2.2 Definición de organización multicultural	14
1.2.3 Aproximaciones a la diversidad cultural dentro de las organizaciones	15
1.2.4 Modelos de organización intercultural	16
1.2.5 El idioma dentro de la organización como marco comunicacional	18
1.3. Gestión del conflicto	20
1.3.1 Definición de conflicto	20
1.3.2 Estilos de gestión del conflicto	20
Capítulo 2. RESULTADOS	23
2.1 Perfil	24
2.2 Idioma	23
2.3 Integración	27
2.4 Adaptación	31
2.5 Socialización	34
2.6 Familiaridad cultural	36
2.7 Comunicación intercultural	38
2.8 Conflicto	42
2.9 Auto-percepción	44

2.10 Otros	46
Capítulo 3. DISCUSIÓN	47
CONCLUSIONES	52
Recomendaciones	53
Limitaciones	54
Aplicaciones futuras	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59
Anexo I: Entrevista	59

RESUMEN

Como resultado de la globalización, cada vez es más común la coexistencia de distintas culturas dentro de una misma organización. Ante esta situación, existen diversas posturas sobre los potenciales efectos, tanto positivos como negativos, de la multiculturalidad en el marco de la organización. Dada la estrecha relación existente entre la cultura y la comunicación, este trabajo busca profundizar en el conocimiento de cómo estas dinámicas multiculturales afectan a los trabajadores de estas organizaciones, partiendo de la premisa de que las diferencias culturales pueden ser el detonante de situaciones conflictivas respecto a la comunicación.

Palabras clave: cultura, comunicación, multiculturalidad, comunicación intercultural, conflicto, hibridación cultural.

ABSTRACT

As a result of globalization, the coexistence of different cultures within the same organization is becoming increasingly common. In view of this situation, there are different positions on the potential effects, both positive and negative, of multiculturalism within the organization. Given the close relationship between culture and communication, this paper seeks to deepen the knowledge of how these multicultural dynamics are affecting the workers of these organizations, based on the premise that cultural differences can be the trigger of conflictive situations regarding communication.

Keywords: culture, communication, multiculturalism, intercultural communication, conflict, cultural hybridization.

INTRODUCCIÓN

I. Planteamiento del problema

Dentro de un mundo cada vez más global, la transferencia de talento humano entre distintos países y culturas es un fenómeno en aumento. Como consecuencia, dentro de las organizaciones pueden convivir personas de distintas culturas, con orígenes muy diversos, distintas formas de entender e interpretar la realidad, así como diferentes códigos de comunicación y patrones sociales. Esto genera nuevas realidades sociales en cuanto a la comunicación dentro de las organizaciones, las cuales plantean diferentes concepciones de la multiculturalidad y aplican distintas fórmulas para afrontarla. Afecta también a los individuos, quienes deben gestionar aspectos identitarios y culturales que repercuten en la comunicación dentro de su puesto de trabajo, decidiendo si participan o no de procesos de integración e hibridación cultural.

En tanto en cuanto la cultura influencia la comunicación, la confluencia de distintas culturas en un mismo espacio organizacional es un potencial foco de conflicto. Si ya de por sí la comunicación puede generar problemas, las posibilidades de que estos ocurran aumentan cuando los interlocutores tienen distintos orígenes culturales. Su manera de comportarse, de entender la realidad, las relaciones sociales, sus patrones comunicacionales o sus distintas concepciones del espacio personal, entre otros, son factores que pueden desencadenar conflictos de diversa índole y repercutir en las organizaciones. De la mano de estos factores, se unen también aquellos relacionados con el idioma y las barreras que puede generar en las interacciones, tanto de hablantes nativos y no nativos, como entre no nativos en un idioma extranjero.

Se plantean, por tanto, tres preguntas de investigación para abordar durante el estudio. Estas preguntas son:

- ¿Es la multiculturalidad una fuente de conflicto dentro de la organización en cuanto a la comunicación?

- ¿Qué factores de la cultura influyen en las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones multiculturales?
- ¿Favorece la integración e hibridación cultural la comunicación dentro de las organizaciones interculturales?

II. Relevancia

Dentro del contexto actual de globalización y transferencia de talento humano transfronterizo, se hace necesario conocer de qué manera la cultura afecta a los procesos de comunicación dentro de las organizaciones multiculturales. Las aplicaciones de dicho conocimiento son múltiples. Por una parte, ayuda a conocer qué tipos de problemas de comunicación pueden surgir dentro de las organizaciones multiculturales, lo que permite optimizar sus procesos para integrar dentro de su estructura a todos sus miembros, independientemente de su procedencia y cultura. Esto repercute en un mejor funcionamiento de la organización, mediante la reducción de riesgos en cuanto a pérdidas en la transferencia de información. Por otra parte, ayuda a conocer dinámicas dentro de los procesos comunicacionales de dichas organizaciones, lo que facilita la identificación de posibles focos de conflicto que pueden repercutir en el clima social, con sus consiguientes efectos en el funcionamiento de la estructura organizacional.

III. Objetivos

Objetivo general

Conocer el efecto de la multiculturalidad en la comunicación dentro de las organizaciones.

Objetivos específicos

- Identificar factores que influyen en la comunicación intercultural dentro de las organizaciones.
- Detallar aquellos factores que puedan generar conflictos comunicacionales dentro de las organizaciones multiculturales.
- Señalar si las diferencias culturales son un foco de conflicto dentro de las organizaciones a nivel comunicacional.
- Identificar el efecto de la integración e hibridación cultural en los procesos comunicativos dentro de las organizaciones multiculturales.

IV. Metodología

La investigación se realiza con una metodología cualitativa y un enfoque exploratorio. Este tipo de metodología permite recoger el discurso de los sujetos de estudio en base a sus experiencias para un posterior análisis y aporta datos sobre el contexto que permiten profundizar sobre el objeto de estudio. Además, dada la naturaleza exploratoria del trabajo, proporciona flexibilidad para obtener una mayor comprensión de fenómenos sociales complejos, lo que posibilita un mayor conocimiento de las dinámicas y procesos que los conforman, al mismo tiempo que proporciona una base que puede ser utilizada como punto de partida para futuros estudios. Si bien se trata de un estudio de caso no representativo, es una aproximación que aporta datos y enfoques que abren líneas de desarrollo dentro de la comunicación interna dentro de las organizaciones multiculturales.

Muestra

El criterio utilizado para la selección de la muestra fue que trabajen o hayan trabajado en empresas multiculturales, tanto en su país de origen como en el extranjero. Se ha considerado como empresa multicultural aquella que tenga empleados de dos o más culturas diferentes.

Para la selección de los sujetos de estudio, a partir de este criterio, y por viabilidad del investigador, se tomó la decisión de utilizar una muestra formada por 5 sujetos, en la que se encuentran tanto personas españolas como extranjeras, procedentes de Centroeuropa y Asia. En cuestión de género, la muestra se encuentra equilibrada, si bien no se hace referencia al mismo por no estar contemplado indagar sobre esta variable.

Los sujetos que conforman la muestra desarrollaron su actividad profesional en España, Austria, Alemania, Polonia, Inglaterra y Escocia. En lo que respecta a los sectores profesionales, lo hicieron en investigación, enseñanza, retail, servicios, servicios de internet, comercio y consultoría.

Instrumento

Se realiza una entrevista semi-estructurada a trabajadores con experiencia en contextos multiculturales en los que se exploran experiencias y percepciones referentes a diversas dimensiones que influyen en el proceso comunicativo. Las dimensiones que conforman la construcción del instrumento son: perfil, idioma, integración, socialización, adaptación, familiaridad cultural, comunicación intercultural, conflicto y autopercepción, que se definen a través del marco teórico que se presenta en el capítulo 1.

Se optó por una entrevista semiestructurada por la flexibilidad del instrumento a la hora de obtener información por parte de los participantes. Este formato abierto permite profundizar sobre aspectos relevantes en base a los datos que proporcione el entrevistado. Las preguntas adicionales han sido de naturaleza aclaratoria sobre la información proporcionada por los sujetos de estudio.

Las respuestas de los sujetos de estudio se reproducen de manera íntegra, sin editar y sin eliminar fragmentos de las mismas. Esta decisión se fundamenta en dos ejes: proporcionar información contextual tanto de las experiencias como del proceso lógico mediante el cual los participantes las narran, así como mostrar transparencia respecto al contenido de las entrevistas.

Procedimiento

Dada la localización de los sujetos y la imposibilidad de realizarlas de manera presencial, las entrevistas se realizaron mediante videollamada.

En lo referente a su aplicación, y para evitar el sesgo, se planteó esta entrevista a los participantes como una batería de preguntas que buscan conocer la experiencia de los individuos que trabajan en el extranjero o con personas extranjeras, De esta manera, al no informar sobre el objetivo final que persigue la entrevista, se evita que el conocimiento del mismo pueda sesgar de alguna manera las respuestas.

Las entrevistas fueron grabadas para facilitar la posterior transcripción de las respuestas. Para preservar el anonimato y la intimidad de los participantes, estas grabaciones son de carácter no público y sólo para el objeto de este estudio.

Capítulo 1

APROXIMACIÓN TEÓRICA

Dada la necesidad de proporcionar una conceptualización teórica, en este capítulo se profundizará en la base sobre la cual se construyen las dimensiones del estudio.

1.1 Cultura y comunicación

Para el propósito de este estudio, se define la comunicación como “el intercambio de significados entre dos o más partes, en el cual un emisor codifica y envía un mensaje a través de un canal de comunicación hacia un receptor, el cual lo decodifica, siendo el propósito de este intercambio la transmisión de información, de significados y la creación de un entendimiento común” (Wild, 2010).

Dentro de esta definición de la comunicación pueden encontrarse dos escuelas diferenciadas: la escuela del proceso y la escuela semiótica. La escuela del proceso es aquella que entiende la comunicación como la transmisión de mensajes (Fiske, 1990), mientras que la escuela semiótica “concibe la comunicación como producción y/o intercambio de significados” (Giménez, 2011). Como rasgo distintivo, la escuela semiótica no distingue entre codificador y decodificador, sino que define al usuario del símbolo como intérprete. Por tanto, el proceso de decodificación del mensaje es tan activo y creativo como la codificación (Fiske, 1990).

Siguiendo a Gilberto Giménez, “la comunicación implica la construcción de significados mediante una especie de negociación o trato entre emisores y receptores que va más allá del simple intercambio de mensajes literales. Es lo que llaman concepción transaccional de la comunicación, y entienden por transacción la construcción de significados compartidos” (Giménez, 2011). Por tanto, como resultado del proceso comunicativo, tanto emisores como receptores crean significados compartidos.

En lo que respecta a cultura, existen casi innumerables definiciones. Para este estudio, se define cultura como “un sistema para la creación, envío, almacenamiento y procesamiento de la información [...] que permea a todo lo demás” (Hall, 1990). Esta cultura sirve como una guía para la percepción, sentimientos y comportamiento, y puede hacerse manifiesta en las acciones y artefactos del grupo (Sackmann, 2022).

Dentro de las organizaciones, se distinguen tres perspectivas distintas de la cultura: la cultura como una variable, la cultura como una metáfora, y la cultura como un constructo dinámico (Sackmann, 2022). Siguiendo a Sackmann:

La cultura como variable organizacional concibe la cultura como un fenómeno concreto y tangible que los managers pueden influenciar, dar forma y cambiar para perseguir los objetivos de la organización y su consecución. El producto de esta cultura puede consistir en objetos tangibles y en prácticas verbales y no verbales, sin considerar sus significados subyacentes. Se define como “la manera en que se hacen las cosas”. Los valores y normas compartidos desarrollan y favorecen la integración interna y crean una sensación de grupo que conecta y une a los miembros de la organización.

Desde el punto de vista de la cultura como metáfora, las organizaciones son vistas como culturas en las que sus miembros crean y negocian la realidad cultural mediante sus interacciones diarias. Estas interacciones se producen entre los miembros de un grupo, pero no necesariamente entre toda la organización. Por tanto, la cultura de la organización puede estar formada de distintas subculturas que pueden ser diferentes y no actuar de manera coordinada. En contraste con la perspectiva de la cultura como variable, la cultura como metáfora se centra en los significados subyacentes que se crean y cambian a través de las interacciones. Por tanto, el interés no se centra en las manifestaciones culturales en sí mismas, si no en sus significados simbólicos.

Estos dos enfoques son combinados en un tercero, el cual concibe a la cultura organizacional como un constructo dinámico. Según esta visión, la cultura emerge a través de las interacciones sociales de los miembros de la organización. En dichas interacciones se crean, negocian y atribuyen significado a sus acciones, por lo que la cultura puede cambiar con el tiempo. Las interacciones de dichos miembros generan productos, servicios, estructuras organizacionales, etc., las cuales influyen el comportamiento de los miembros de la organización tras ser utilizadas de manera repetida. El término constructo

hace referencia a la cultura como un fenómeno complejo y dinámico que se crea de manera activa por transmisores de cultura.

Cultura y comunicación no son independientes el uno del otro. Siguiendo a Gimenez, la comunicación no es solo transmisión de mensajes, es también “un proceso simbólico a través del cual se construye y se mantiene la cultura” (Giménez, 2011). De la misma manera, realza su indivisibilidad al afirmar que “La cultura no sólo presupone la comunicación, sino también es comunicación” (Giménez, 2011). En esta misma línea, Hall afirma que “la cultura es comunicación, y la comunicación es cultura” (Hall, 1990). Por tanto, es imposible separar la una de la otra, en tanto en cuanto “la comunicación se realiza siempre a partir de las pertenencias socioculturales tanto del emisor como del receptor. Por eso, el fracaso de una comunicación no es imputable sólo a los llamados “ruidos” en el canal, sino sobre todo a diferencias y disimetrías culturales” (Giménez, 2011).

Cuando personas de distintas culturas se comunican entre sí, podemos hablar de comunicación intercultural. En estos procesos comunicativos, “los valores culturales, expectativas y hábitos en lo referente a la comunicación afectan al propio proceso comunicativo, y pueden suponer desafíos para la comunicación efectiva” (Wild, 2010).

Al igual que en cuanto a su definición, no existe un consenso claro sobre cuáles son los componentes de la cultura. En respuesta a esta cuestión, Hall reconoce de manera inequívoca como tales al idioma, la cultura material y la territorialidad (Hall, 1990). Se reconocen otros componentes dentro de la cultura como el contexto, el tiempo y el espacio.

1.1.1 Culturas de alto y bajo contexto

En función de su uso de la información, las culturas pueden ser definidas como culturas de alto contexto y culturas de bajo contexto. Siguiendo a Hall, el contexto se define como “la información que rodea a un evento y que es indivisible del significado de dicho evento” (Hall y Hall, 1990).

De esta manera, define a las culturas de alto contexto como aquellas en las que la mayor parte de la información se encuentra en la persona en lugar que en el mensaje. En contraste, las culturas de bajo contexto son aquellas en las que la mayor parte de la información se

encuentra codificada en el mensaje. Esta clasificación obedece también a criterios de cantidad, en los que las culturas de alto contexto trabajan con información compartimentalizada, mientras que las culturas de bajo contexto tratan de conocer toda la información disponible. En la interacción de entre ambos tipos de culturas, se plantea como un desafío el nivel adecuado de información que pueda satisfacer a ambas partes.

Manteniendo sus diferencias internas, las culturas existentes se asocian en torno a esta clasificación. Dentro de estas, cualquier cambio en el nivel de contexto es comunicación (Hall y Hall, 1990).

El contexto como criterio de distinción entre las culturas se relaciona con otros componentes de la misma. Es el caso de la territorialidad. Esta se define como “el acto de reclamar y defender un territorio” (Hall y Hall, 1990), funcionando también como forma de demostrar poder. Las culturas de alto y bajo contexto difieren en su concepción de la territorialidad. Este concepto de territorialidad puede ser dividido en partes más pequeñas para una visión más granular de la cuestión. Para ello, cabe mencionar el espacio personal como otra forma de territorialidad. Hall y Hall (1990) definen este concepto como una “burbuja invisible de espacio el cual se expande y se contrae dependiendo de su relación con aquellos que le rodean, su estado emocional, su cultura y la actividad que está llevando a cabo” (Hall y Hall, 1990). La cultura influye en el tamaño de esta burbuja invisible, pudiendo crear conflicto en caso de que culturas con burbujas más pequeñas invadan a aquellas que mantengan una distancia interpersonal mayor. Las variaciones en estas dinámicas espaciales son parte integral del proceso comunicacional.

1.1.2 Concepción cultural del tiempo

Un aspecto a tener en cuenta es la percepción del tiempo entre distintas culturas. Si bien se puede pensar en el tiempo como una medida objetivable, su percepción dentro de las distintas culturas es subjetiva.

Son numerosos los campos de estudio que han dado su visión sobre el concepto de tiempo. Por su sencillez, la definición más útil en el contexto de este estudio describe el tiempo como una magnitud física que mide la separación o duración de los eventos.

De la mano de su dependencia de los ritmos naturales y las cosechas, el reloj biológico de los humanos ha evolucionado hacia distintas maneras de percibir el tiempo. De esta forma, Hall presenta dos tipos de concepciones del tiempo: el tiempo monocrónico y el tiempo policrónico (Hall y Hall, 1990).

Estas dos concepciones del tiempo dan lugar a dos tipos de cultura. En las culturas monocrónicas, el tiempo se concibe de manera lineal, pudiendo ser dividido, permitiendo a las personas concentrarse en una tarea que se prioriza sobre todas las demás. (Hall, 1990) Es también considerado como un bien casi tangible y escaso, por lo tanto debe ser administrado de tal manera que puede afectar a las relaciones y, en consecuencia, a la comunicación. Por contra, en las culturas policrónicas el tiempo se caracteriza por la “ocurrencia simultánea de muchas cosas y por una mayor implicación con las personas” (Hall y Hall, 1990). Frente al tiempo monocrónico, el tiempo policrónico concede mayor importancia a las relaciones humanas frente al cumplimiento de la planificación. En este aspecto, el tiempo se convierte en una entidad menos tangible, que dota de mayor flexibilidad temporal a aquellas culturas cuya concepción del tiempo sea policrónica.

Otro de los aspectos a tener en cuenta, siguiendo el marco de Hall, es el tempo, ritmo y sincronía, y sus variaciones dentro de cada cultura. Para un funcionamiento armónico de la organización, los tempos de sus miembros deben estar en sincronía. Esto es relevante, por ejemplo, en una toma de decisiones en la que diferentes culturas adopten un ritmo diferente dentro del proceso.

1.1.3 ¿Cómo clasificar las culturas? El modelo de Hofstede

Una vez observados factores que contribuyen a las diferencias entre culturas, se hace necesario establecer un sistema capaz de clasificarlas según las dimensiones que las componen.

Con este objetivo, Hofstede creó un modelo para clasificar las culturas. Está compuesto por cinco dimensiones que son: distancia al poder, tolerancia a la incertidumbre, individualidad y colectivismo, masculinidad y feminidad, y orientación a corto o largo plazo.

La distancia al poder está relacionada con la desigualdad existente de manera intrínseca dentro de las organizaciones, en las que “una distribución desigual del poder entre sus miembros es la esencia de la organización” (Hofstede, 2001). Esta distribución de poder se basa en jerarquías, en las que los miembros de la organización se dividen en jefes y subordinados.

El concepto de distancia al poder es definido por Mulder, y citado por Hofstede, como el grado de desigualdad en cuanto a poder entre el individuo menos poderoso y otro más poderoso, perteneciendo ambos al mismo sistema social” (Hofstede, 2001). Hofstede argumenta que “la distancia al poder que es aceptada entre un jefe y su subordinado, y apoyada por su contexto social, está determinada en gran medida por su cultura nacional”.

La tolerancia a la incertidumbre está relacionada con la tolerancia a la ambigüedad, en tanto en cuanto las situaciones no estructuradas son cómodas o incómodas (Hofstede, 2010). Las culturas que evitan la incertidumbre tratan de minimizar todo lo posible las situaciones no estructuradas mediante la uniformidad de códigos, leyes y la desaprobación de opiniones disidentes.

La individualidad y el colectivismo son dos dimensiones opuestas. El colectivismo es el grado en el cual las personas que forman una sociedad se integran en grupos. Por contra, en las culturas individualistas los lazos entre individuos son débiles.

Masculinidad y feminidad se definen en base a comportamientos masculinos (asertivos) y comportamientos femeninos (de cuidado).

La orientación a corto y largo plazo influye en el enfoque general que los miembros de una sociedad dan a diversos aspectos de la vida, como la importancia del pasado y el presente frente al futuro, la adaptación a las circunstancias cambiantes, la concepción del éxito y el fracaso, el esfuerzo personal, los valores o las tradiciones, entre otros. Así, las culturas con orientación a corto plazo se centrarán más en el pasado y el presente, en perpetuar las tradiciones y en la falta de control sobre los sucesos vitales. Por contra, las culturas con orientación a largo plazo aceptan que los eventos importantes ocurren en el futuro, que las circunstancias son cambiantes, que el esfuerzo y que la perseverancia y el esfuerzo son una parte importante del éxito.

De la mano de lo planteado anteriormente en cuanto a cómo la cultura influye a la comunicación, estos componentes afectarán también a la manera en que los miembros de distintas culturas se comuniquen y estructuren la realidad. Por ejemplo, una persona de una cultura con una alta distancia al poder tendrá mayores reparos a la hora de cuestionar una orden de un superior en su puesto de trabajo que una persona procedente de una cultura con menor distancia al poder. Estos aspectos se deberán tener en cuenta a la hora de apreciar y estudiar las interacciones entre diferentes culturas dentro de la organización.

1.1.4 ¿Cómo interactúan las culturas? Identidad social y categorización social

Como se ha expuesto anteriormente, la cultura tiene un papel fundamental a la hora de dirigir la manera en que las personas se comunican e interactúan entre sí. Ser miembro de una cultura, con los rasgos identitarios que ello conlleva, va acompañado de ser parte de un grupo. Y los grupos, como tal, existen gracias a la existencia de exogrupos (Hogg 2001), esto es, grupos formados por individuos que no pertenecen al grupo propio.

De esta idea parte la Teoría de la Identidad social de Tajfel y Turner, quienes plantean que “definimos nuestras identidades en base a los grupos sociales a los que pertenecemos, y que dichas identidades sirven para proteger y fortalecer nuestra autoestima [...], con una tendencia a ver de manera más positiva al endogrupo respecto al exogrupo.” (Tajfel y Turner, 1979). Las personas se definen en base a su pertenencia al grupo, por lo que es necesario tener una visión positiva de este como manera de realzar la propia autoestima. De la misma manera, el exogrupo se compara de manera negativa como manera de fortalecer y dar valor a la pertenencia al propio grupo.

Estos grupos tienen una serie de dinámicas sociales, tanto intragrupalas como intergrupales, que afectan a la manera en que sus miembros se comunican y perciben la realidad que les rodea.

Los seres humanos tienen unos recursos cognitivos limitados. Por ello, no pueden tomar decisiones basadas en la lógica de manera continua, ya que supondría una dedicación completa al continuo análisis de la realidad. Como manera de optimizar los procesos, las

personas recurren a estrategias que les permiten tomar decisiones en poco tiempo y con poco esfuerzo.

Una de estas estrategias consiste en la categorización social. En la categorización social, las personas se colocan en categorías (Hogg, 2001), según compartan determinadas características comunes. Esta clasificación permite realizar inferencias de manera rápida en base a los valores y creencias que se otorgan a cada una de esas categorías. Si bien es cierto que a nivel de proceso este tipo de categorización puede ser altamente eficiente, conlleva un coste en cuanto al error que se puede cometer debido a los sesgos que genera.

Dentro de los posibles sesgos se puede encontrar la despersonalización, mediante el cual se valora a la persona en función de su pertenencia a un grupo en lugar de su idiosincrasia personal o de las relaciones interpersonales que se tengan con ella (Hogg, 2001). De este tipo de sesgo se entiende una falsa homogeneidad del exogrupo que puede llevar a errores atribucionales. Dichos sesgos cobran especial relevancia en el tema en cuestión, en tanto en cuanto las relaciones entre personas de distintas culturas (y por tanto de distintos grupos) dentro de una organización pueden estar afectadas por estos sesgos originados por la percepción en base a categorías del exogrupo. Otros de los mecanismos sociales que pueden influir en los procesos de comunicación y generar sesgos son los estereotipos, los errores de atribución, el etnocentrismo y el shock cultural.

Plantea Hoggs que, dentro del equilibrio entre la inclusión y la distinción, las personas que forman parte de grandes organizaciones y se encuentran "sobreincluidas" pueden buscar formar parte de subgrupos dentro de la organización como aspecto distintivo. Tirando de este hilo, es posible que, en este tipo de grandes organizaciones, aspectos como la cultura o el idioma puedan activar categorizaciones grupales fuertes.

En este contexto, existe la llamada hipótesis del contacto, la cual plantea que el contacto entre miembros de diferentes grupos puede ser beneficioso para la relación entre ambos. Dos personas de grupos distintos, y que originalmente realizan atribuciones sobre el otro basadas en estereotipos, podrían según esta teoría mejorar la percepción sobre su interlocutor en base al contacto directo, de manera que se desafíen las concepciones previas que se tienen sobre la otra parte. De esta forma se puede generar simpatía y una actitud más abierta hacia miembros de grupos diferentes.

1.2 La comunicación dentro de organizaciones culturalmente diversas

Dentro de las organizaciones se producen procesos comunicativos hacia el exterior (comunicación externa) y entre los miembros de la organización (comunicación interna). En este apartado se definirá de manera breve el concepto de comunicación interna para posteriormente profundizar en sus implicaciones dentro de las organizaciones multiculturales.

1.2.1 La comunicación interna

La comunicación interna es un canal de comunicación entre los miembros de una organización, que genera un flujo de información omnidireccional mediante el cual los miembros informan y son informados. Puede establecerse mediante la comunicación formal, por canales reglados, y la comunicación informal, mediante relaciones informales (Castillo, 2010).

Son múltiples las funciones y objetivos de la comunicación dentro de la organización. Para el propósito de este trabajo, destaca entre ellas su capacidad para influir en el clima interno de la organización.

Dentro de la comunicación interna pueden distinguirse cuatro tipos: comunicación descendente (de superiores a subordinados), comunicación ascendente (de subordinados a superiores), comunicación horizontal (entre individuos del mismo nivel de jerarquía) y comunicación transversal (desde el máximo nivel hacia todas las estructuras de la organización).

1.2.2 Definición de organización multicultural

De manera simple, se puede resumir una organización como un conjunto de personas que se unen y cooperan para la consecución de un objetivo común.

Siguiendo a Jackson y Hardiman (1981), una organización multicultural:

- refleja las contribuciones e intereses de distintos grupos culturales y sociales en su misión, operaciones y producto o servicio.
- actúa con el compromiso de erradicar la operación social en todas sus formas dentro de la organización.
- incluye a los miembros de grupos culturales y sociales diversos como participantes plenos, especialmente en las decisiones que dan forma a la organización.
- se atiende a responsabilidades sociales externas más amplias, incluyendo el apoyo a las acciones enfocadas a eliminar todas las formas de opresión y educar a otros en perspectivas multiculturales.

1.2.3 Aproximaciones a la diversidad cultural dentro de las organizaciones

La diversidad dentro de las organizaciones puede ser entendida de diversas maneras según el lugar en el que se ponga el foco. Miller (2012) realiza una categorización de la diversidad dentro de la organización desde distintas aproximaciones:

- Clásica: la diversidad limita la homogeneidad de los trabajadores y, por tanto, es una distracción y un detrimento para la moral. Por tanto, la diversidad no debe ser fomentada.
- Relaciones humanas: la diversidad no debe ser ni fomentada ni dejada de fomentar. Se debe satisfacer las necesidades de las mujeres y las minorías, aunque sean distintas de las de la mayoría de empleados.
- Recursos humanos: la diversidad debe ser fomentada en tanto en cuanto aumenta la creatividad y aporta nuevas ideas que se convierten en una ventaja competitiva para la organización. Se debe poner énfasis en maximizar el potencial de mujeres y minorías.
- Sistemas: la diversidad tiene importancia como manera para la organización de adaptarse de manera efectiva a un entorno global cambiante.
- Cultural: las organizaciones diversas se deben ver como lugares donde la cultura organizacional interactúa con la cultura nacional, étnica y la cultura basada en el género. Se debe poner énfasis en el proceso mediante el cual la intersección de valores culturales es negociada a través de la comunicación.

- Crítica: las organizaciones diversas se ven como un espacio de lucha en el que los grupos subyugados deben enfrentarse con la clase dominante. Se debe dar énfasis en la manera en que la interacción entre miembros de distintas culturas perpetúan relaciones hegemónicas (Miller, 2012).

1.2.4 Modelos de organización intercultural

De las distintas aproximaciones a la diversidad cultural dentro de las organizaciones se puede extraer que este fenómeno se puede entender y abordar de diferentes maneras. No todas las organizaciones conciben de la misma manera la multiculturalidad ni reaccionan de manera similar ante las ventajas y oportunidades que puede suponer para la empresa.

Pueden diferenciarse dos aproximaciones opuestas de la multiculturalidad en base a dos modelos de comunicación: la aproximación convergente y la aproximación divergente.

Dentro de la aproximación convergente, las diferencias culturales se perciben como barreras y problemas para la actividad organizacional, por lo que se busca homogeneizar la comunicación, estableciendo procedimientos y códigos de comunicación. Las diferencias culturales son minimizadas y se pone énfasis en la adaptación estructural (Wild, 2010). Por tanto, las organizaciones que se rigen por este tipo de planteamientos se entienden como organizaciones monoculturales (Gajek, 2010).

La aproximación divergente entiende los procesos multiculturales como una parte importante de la supervivencia de la organización: son una limitación, pero también una oportunidad. Pone énfasis en este último punto en las ventajas que proporciona la diversidad cultural, en la que la efectividad surge de la capacidad de personas de distintas culturas para trabajar juntas (Wild, 2010).

Esta visión de la multiculturalidad dentro de la organización se subdivide en dos modelos: modelo de coexistencia cultural y modelo de cooperación cultural. Partiendo de la misma base, estos modelos difieren en su grado de uniformidad: si bien el modelo de coexistencia cultural busca crear procedimientos uniformes de comunicación, el modelo de cooperación cultural es más flexible en este ámbito, siendo más flexible y menos formalizado. (Gajek, 2010)

Este modelo de cooperación cultural, conocido como el Modelo de Adler, participa de la hibridación de las culturas para crear una cultura híbrida de la organización. Esto se consigue mediante la participación de los miembros de la organización para la creación de un sistema nuevo de valores, normas, patrones de comportamiento, etc (Gajek, 2010). Al contrario que el modelo de aproximación convergente, la integración cultural se percibe como una pieza fundamental para el éxito de la empresa.

Esta idea casa con lo defendido por García Canclini (1989) dentro de su teoría de la hibridación cultural. Para este autor, las culturas se hibridan no siempre por imposición de una cultura dominante que las subyuga, sino por decisión propia como manera de prosperar. En este proceso, "las culturas pierden la relación exclusiva con su territorio, pero ganan en comunicación y conocimiento" (Canclini, 1989) Esto es, una cultura minoritaria se hibrida, de manera voluntaria y por beneficio propio, con otra u otras culturas mayoritarias, adoptando rasgos de dichas culturas que le permitan prosperar y obtener mejores resultados. Este proceso de hibridación cultural tal y como lo plantea Canclini (1989) no sólo se produce dentro de la cultura organizacional, sino también dentro del propio individuo, en tanto en cuanto una persona que trabaja en un contexto organizacional en el que su cultura es minoritaria adoptará rasgos propios de la cultura del país en el que se encuentra la empresa para obtener beneficios tanto sociales como profesionales.

Estos procesos de hibridación generan nuevas cuestiones que abordar. Una de ellas es el producto de la hibridación. Canclini (1989) se plantea si la hibridación actúa como elemento igualador o si, por el contrario, genera mayor fragmentación: "La apertura y la hibridación, ¿suprimen las diferencias entre los estratos culturales que cruzan, produciendo un pluralismo generalizado, o engendran nuevas segmentaciones?" (Canclini, 1989). Además, el autor cuestiona también la existencia de culturas puras, dado que los procesos de hibridación siempre han existido y van a existir: "En este sentido habría que preguntarse si toda la cultura no es simplemente una amalgama híbrida y en ese caso argumentar que no hay culturas que no son híbridas"(Canclini, 1989).

1.2.5 El idioma dentro de la organización como marco comunicacional

El idioma es una de las bases principales de la comunicación, y las organizaciones multiculturales son multilingües prácticamente por definición (Lauring y Selmer, 2010).

Cada una de las lenguas que utiliza el ser humano cuenta con numerosos matices y contrastes que sirven como contexto para la comunicación, aportan información y modulan las relaciones sociales. Los usuarios de un idioma conocen estos matices y los aplican de manera natural. El idioma, por tanto, “no es un vehículo neutral, ya que nuestro pensamiento se ve afectado por las categorías y palabras del idioma” (Hofstede, 2001). Sin embargo, para aquellas personas no nativas, la competencia a nivel gramatical puede no suponer una competencia completa a nivel comunicacional si se desconocen dichas particularidades.

De igual manera, el idioma sirve como recipiente del pensamiento, dando forma a la concepción de la realidad y a la manera en que esta se expresa. Comunicarse en otro idioma no es solo hablar en otro idioma: supone un esfuerzo adicional para el hablante no nativo que “tiene que adaptar el marco de referencia de otra persona” (Hofstede, 2001).

En este contexto, el idioma, su adopción y su uso dentro de una organización cobra importancia capital en lo que respecta a la comunicación entre personas de procedencia cultural diversa, pudiendo funcionar a su vez como catalizador del conflicto.

Este obstáculo se puede afrontar de diversas maneras. Por una parte, con organizaciones que se sirven de la coexistencia de varios idiomas oficiales en función de la localización en la que se encuentren sus oficinas, y por otra, organizaciones que deciden implementar un idioma común para toda su estructura, comúnmente el inglés.

Siguiendo a Zaidman, citado en Luo y Shenkar (2006) , “la existencia de un idioma común que promueva la comunicación interna es fundamental”. Sin embargo, la presencia de un idioma oficial dentro de la organización no uniformiza las comunicaciones ni evita la aparición de conflictos relacionados con el lenguaje. Implicar lo contrario sería

excesivamente reduccionista, y simplificaría de manera irreal la complejidad de los procesos comunicativos interculturales.

Como plantean Feely y Harzing, citados en Luring y Selmer (2010), la introducción de un idioma común puede mejorar la frecuencia de la comunicación en la organización, pero también es común que se creen redes de comunicación paralelas y cambios de código frecuentes pueden ir en detrimento de la confianza y crear efectos negativos dentro de la organización.

Al problema ya mencionado anteriormente sobre el marco de referencia ajeno que proporciona el uso de un lenguaje extranjero, se une el del conocimiento en sí del idioma. Se entiende, por tanto, que no todas las personas dentro de una organización multicultural poseen un igual dominio del idioma, lo que “puede generar desigualdad, desequilibrio de poder e impedir la transferencia de conocimiento” (Louhiala-Salminen y Kankaanrant, 2012).

Por otra parte, puede suceder que convivan dentro de una misma organización personas nativas y personas no nativas. Esta interacción puede resultar conflictiva, ya que, según expone una de las personas participantes en el estudio de Louhiala-Salminen y Kankaanrant (2012) sobre el uso del inglés como idioma oficial dentro de la organización, “la comunicación con un hablante nativo puede ser intimidante ya que son capaces de usar el inglés de una manera tan habilidosa que tienen ventaja automáticamente, por lo que no se podría confiar en ellos” (Louhiala-Salminen y Kankaanrant, 2012).

Otra de las desventajas recogidas por Laura Wild (2010) sobre la adopción de un idioma común para toda la organización es la “no transferibilidad de algunos conceptos de una lengua a otra” (Wild, 2010).

En esta misma línea, Gajek (2010) sostiene que “el problema para los managers no es el idioma, sino lo que lo precede, la racionalización cultural. [...] ciertos valores y normas, patrones de percibir la realidad social a través de sus fenómenos son factores relevantes para la efectividad de la comunicación y los procesos de la organización” (Gajek, 2010).

1.3 Gestión del conflicto

1.3.1 Definición de conflicto

Se define conflicto como “una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas” (Hocker y Wilmot, 2014). Los conflictos sociales son “inherentes a las relaciones humanas” (Kriesberg, 1973). En base a su componente social, el conflicto también se encuentra permeado por la cultura, tanto en su origen como en su desarrollo y resolución. Por ello, la cultura puede dar lugar al conflicto, así como influir en cómo se desarrolla y en cómo se resuelve. Siguiendo a Ravazzani (2016), “la cultura puede ser relevante en situaciones de crisis (de comunicación interna), lo que influye en la manera en que los empleados perciben, reaccionan y dan sentido a situaciones críticas” (Ravazzani, 2016).

De esta interacción entre conflicto y cultura surgen diferentes estilos de gestión del conflicto que pueden variar en función de la cultura de las personas o grupos involucrados. Estos estilos de gestión del conflicto interactúan también entre sí, siendo capaces de generar multitud de escenarios.

1.3.2 Estilos de gestión del conflicto

La forma en que los individuos y los grupos gestionan las situaciones conflictivas es influida por su cultura, así como por las variables que la componen y que influyen en la comunicación.

Dentro de los estilos de gestión del conflicto se encuentran cinco tipos diferenciados: evitativo, integrativo, compromiso, servilismo y dominación (Rahim y Magner, 1995). Estos estilos de conflicto surgen de la interacción entre dos dimensiones: la preocupación por uno mismo y la preocupación por los demás. Esto es; el deseo de los individuos de satisfacer su propio interés frente al de satisfacer a los demás. Siguiendo a estos autores, y en base a la interacción de dichas dimensiones, los diferentes estilos de gestión del conflicto se pueden definir como:

- Integrativo: este estilo de gestión del conflicto busca una solución aceptable para ambas partes, en base a la colaboración y fruto de la preocupación tanto por el bienestar propio como por el de la otra parte.
- Servilismo: en este estilo, se quita importancia a las diferencias y se pone énfasis en los puntos en común para satisfacer a la otra parte. Se basa en la poca preocupación por uno mismo frente a la alta preocupación por la otra parte.
- Dominación: se identifica como una situación “ganar-perder”, en la que la otra parte debe perder para conseguir el objetivo. Surge de una alta importancia de uno mismo frente a una baja consideración del otro.
- Evitación: las personas con este estilo de gestión del conflicto tienden a evitarlo a toda costa, tratando de ignorarlo. Se asocia con baja preocupación tanto por uno mismo como por la otra parte.
- Compromiso: dentro de este estilo, ambas partes ceden algo para alcanzar una solución mutuamente aceptable. Se encuentra en el punto medio de la interacción de las dos dimensiones, relacionado con una consideración moderada de uno mismo, así como de la otra parte (Rahim y Magner, 1995).

El uso de los diferentes estilos de conflicto puede ser influenciado por los componentes de individualismo-colectivismo que se encuentran en cada cultura.

De esta manera lo explica Ting-Toomey mediante su teoría de “Facework” o “Face negotiation”(Ting-Toomey, 2015). Antes de profundizar en cómo estas variables afectan al tipo de estilo de gestión de conflicto utilizado, es necesario aclarar algunos conceptos. En primer lugar, el concepto de cara (*face*) hace referencia a “cómo queremos que los otros nos vean y nos traten y cómo tratamos realmente a los demás en relación con sus expectativas de autoconcepto social” (Ting-Toomey, 2015). Siguiendo a esta autora, el “*facework*” consiste en la comunicación verbal y no verbal que nos permite proteger tanto nuestra “cara” como la de los demás. De la misma manera, establece siete puntos clave dentro de su teoría:

1. Las personas de todas las culturas tratan de mantener y negociar la “cara” en todas las situaciones comunicacionales.
2. El concepto de “cara” es especialmente problemático en situaciones de amenaza emocional o de vulnerabilidad de la identidad cuando se cuestiona la identidad de los comunicadores.
3. Los valores culturales de individualismo-colectivismo y distancia de poder grande o pequeña influyen en los estilos de comunicación.
4. Los patrones de valores del individualismo y el colectivismo conforman las preferencias de los miembros por la preocupación por la cara orientada a uno mismo frente a la preocupación orientada a los demás.
5. Distancias de poder grandes y pequeñas conforman las preferencias de los miembros por un *facework* horizontal frente a uno vertical.
6. Las dimensiones, en conjunto con factores individuales, relacionales y situacionales, influyen en el uso de un comportamiento concreto en determinadas situaciones culturales.
7. La competencia en cuanto a “*facework*” intercultural se refiere a la óptima integración de conocimiento y habilidades comunicativas para gestionar situaciones de conflicto basado en la identidad de manera apropiada, efectiva y adaptativa (Ting-Toomey, 2015).

En base a esta teoría, aquellas personas que se adhieran a valores más individualistas adoptarán estrategias de autopreservación de la cara, mientras que aquellas que se orienten a valores más colectivistas buscarán aquellas que preserven a la otra parte o a ambas. De esta manera, “las personas individualistas tienden a usar estilos de conflicto más defensivos, dominantes y competitivos [...] mientras que los colectivistas suelen usar estilos más integrativos para gestionar el conflicto” (Ting-Toomey, 2015). Se relaciona, por tanto, alto contexto con colectivismo y bajo contexto con individualismo, en donde los individuos de bajo contexto ven las formas de gestión de conflicto indirectas como débiles, mientras que las personas de culturas de alto contexto ven las formas de gestión del conflicto directas como groseras (Christie, Wagner y Winter, 2001). Estos estilos de gestión del conflicto “se aprenden a raíz de la socialización dentro de los grupos culturales del individuo” (Ting-Toomey y Kurogi, 1998).

Capítulo 2

RESULTADOS

A continuación se expondrán los resultados de las entrevistas en base a cada una de las dimensiones en las que se divide la misma.

2.1 Perfil

El primer bloque de preguntas estaba destinado a contextualizar la experiencia de los sujetos de estudio, obteniendo datos sobre el país o países en los que han trabajado, las diferentes culturas existentes dentro de su entorno laboral, el tiempo que han trabajado en organizaciones multiculturales, el sector al que se dedican dichas empresas, así como diferencias percibidas en el caso de haber trabajado en más de una organización multicultural.

España, Austria, Alemania, Polonia, Inglaterra y Escocia fueron los países en los que los participantes llevaron a cabo su actividad profesional.

En cuanto a sectores, formaban parte de organizaciones dedicadas a la investigación, enseñanza, retail, servicios, servicios de internet, comercio y consultoría.

Respecto a la nacionalidad de los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones en cuestión, los participantes manifestaron haber trabajado con personas de la India, Pakistán, Ucrania, Rusia, Italia, Portugal, Austria, Alemania, Inglaterra, Francia, y otras zonas de Europa.

El tiempo durante el cuál desarrollaron estas actividades en empresas multiculturales se encuentra entre los seis meses y los cinco años.

Al ser preguntados por la existencia de un departamento de comunicación dentro de su empresa, los participantes reconocieron desconocer su existencia, aludiendo que todas las comunicaciones estaban canalizadas a través del departamento de recursos humanos.

2.2 Idioma

Este bloque de preguntas estaba orientado a conocer cómo influye el idioma en la comunicación dentro de las organizaciones en base a las experiencias de los sujetos de estudio.

Si bien en el caso de las grandes empresas el idioma oficial estaba especificado de manera clara, no siempre era así en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

En cuanto al nivel del idioma oficial de la empresa por parte de los trabajadores, la mayoría de los individuos entrevistados respondieron que era adecuado, si bien se reconocía que sus capacidades comunicativas en dicho idioma “dependen mucho de la persona”, puesto que algunas “se comunican bien y otras no tan bien”.

Uno de los participantes especificaba que dentro de su departamento todo el mundo tenía habilidades en inglés que les permitirán comunicarse pero que, sin embargo, dentro de otros departamentos no sucedía lo mismo a pesar de ser el inglés el idioma oficial dentro de la empresa. Esto generaba situaciones como la siguiente:

Como yo era de los pocos que no hablaban polaco, cuando yo le cogía el teléfono a un polaco, él me hablaba en polaco y yo le decía “no te entiendo, ¿me puedes hablar en inglés?” y directamente me colgaba el teléfono. Porque muchos empleados de la empresa que exige inglés no saben inglés.

Existiera o no un idioma oficial dentro de la empresa, todos los participantes reconocieron que se hablaban distintos idiomas de manera no oficial dentro de la empresa.

Lo explicaba de la siguiente manera uno de los participantes:

Claro, en Reino Unido los polacos hablábamos entre nosotros en polaco, los españoles hablaban entre ellos en español, por supuesto.

Uno de los participantes mencionó un hecho referente a la comunicación entre empleados relacionado con el uso de idiomas no oficiales:

En el chat de grupo muchas veces, al principio sobre todo, mandaban muchas cosas sobre que algo no estaba funcionando en todas las partes de la empresa, y yo no lo sabía porque solo lo escribían en polaco. Y claro, como yo no entendía, pues no lo sabía y a lo mejor estaba buscando la solución y no había solución, porque era que algo estaba roto.

En lo referente al idioma como generador de conflictos, los participantes proporcionaron tanto respuestas positivas como negativas.

Sobre este tipo de malentendidos generados por el idioma, uno de los participantes, en base a su experiencia trabajando en Alemania comentó:

Sí, pasa a menudo. Los alemanes tienen muchas expresiones que tratan de traducir literalmente y que significan lo contrario. Entonces, sobre todo cuando hablan de números. Por ejemplo: en alemán hay una expresión que es como "cuando haces esta cuenta, solo no puede dar 13" y ese "solo no puede dar 13" significa que únicamente puede dar 13, y en inglés esta traducción significa lo contrario.

En la misma línea, otro de los individuos entrevistados respondió:

El que el inglés no sea tu idioma oficial, si no tienes suficientes conocimientos en inglés, puede llevar a malentendidos. Puedes decir cosas que suenan más crudas o más directas de lo que realmente quieres decir porque no conoces las palabras adecuadas, y al no elegir las palabras adecuadas hace que se generen malentendidos.

Esta misma persona añadía sobre esta cuestión:

Por ejemplo, los trabajadores de la India suelen decir mucho que sí cuando en verdad es que no. Eso es más cultura que otra cosa. No se si es el caso de todo el mundo, entiendo que no, supongo que es el caso de las personas. Lo que sí he notado muchas veces, quizás es coincidencia, pero explicas algo, te dicen que sí lo han entendido, cuando en realidad es que no.

Uno de los participantes comentó que, si bien no había tenido ningún malentendido con sus compañeros a raíz del idioma, sus superiores utilizaron como excusa para no conceder un ascenso un malentendido, al argumentar que no se habían explicado bien en inglés.

Sin embargo, otros participantes manifestaron no recordar malentendidos generados a raíz del idioma.

Adicionalmente, uno de los participantes manifestó el idioma como una barrera a la hora de progresar dentro de la empresa y ser transferido a otro departamento dentro de la misma. Según explicó, a pesar de recibir feedback positivo sobre sus habilidades dentro del proceso, concederle el ascenso supondría para la empresa tener que traducir numerosa documentación al inglés, puesto que ésta sólo estaba disponible en el idioma local.

La barrera del idioma yo la noté en cuanto a mis posibilidades de ascenso. A pesar de que el idioma que te exigían para trabajar solo era inglés y no necesitabas saber polaco. Pero como yo no podía hablar polaco, entonces tendrían que cambiar los materiales, por ejemplo. Y eso me pasó dos veces, en dos posiciones distintas.

Según comenta, no fue la única persona afectada dentro de su empresa por esto, ya que sucedió lo mismo con uno de sus compañeros. Posteriormente, explica cómo el departamento recibió una llamada de atención sobre este asunto por parte de la empresa, quienes no se explicaban por qué, a pesar de seguir una política de diversidad e inclusión, sólo progresaban dentro del departamento los trabajadores locales.

2.3 Integración

El segundo bloque de preguntas planteaba la cuestión de la integración dentro de la empresa, tanto de los propios participantes como su percepción sobre la integración de otras personas extranjeras dentro de la organización.

En cuanto a su propia integración, las respuestas de los participantes fueron diversas, dividiéndose de manera casi equitativa entre aquellos que se sentían integrados en la organización y aquellos que no. Sin embargo, respecto a esta cuestión, tanto quienes se sentían integradas como no integradas hacían referencia a la influencia del idioma en este aspecto. De esta manera, uno de los participantes expresaba que:

Yo tengo que decir que laboralmente nunca me he sentido discriminado salvo en ocasiones puntuales donde me ha limitado el idioma. En este caso, el alemán.

Entre los participantes que no se encontraba integrado dentro de la organización, uno de ellos lo explicaba de la siguiente manera:

La verdad es que no. Con lo que pasó de no ascenderme...porque tú te das cuenta de que no lo estás haciendo mal, porque el feedback que te dan es una tontería. Lo que me estás diciendo no me vale de nada. Incluso en uno de los casos, el mánager me dio un feedback que no me servía para nada y el supervisor del equipo me dió un feedback que no tenía nada negativo, que estaba muy sorprendido con lo bien que lo hice. Y el otro sólo decía tonterías para tratar de justificarse.

Otro de los participantes extranjeros comparaba dos experiencias en empresas multiculturales:

En Reino Unido si me sentía integrado, porque después del turno siempre íbamos a tomar algo e integrarnos. En España la verdad que la experiencia no fue muy buena porque ahí sí que me sentía como un extranjero trabajando porque todos eran españoles, solo había un inglés pero llevaba como 20 años allí y tenía 50 años, y quizás sí que me sentía como un extranjero.

En lo referente a las acciones por parte de las organizaciones para integrar, algunos de los participantes reconocían la existencia de estas iniciativas. Sin embargo, en algunos casos no sabían en qué consistían ya que no habían participado en ellas:

Aquí sí que había muchísimas iniciativas, pero tampoco sé decirte exactamente cómo de bien funcionaban porque nunca he formado parte de ellas, pero sí que son empresas que invierten muchos esfuerzos, en Alemania en general, en que haya diversidad, en que todo el mundo se sienta cómodo y se sienta bienvenido. Esto es importante para ellos.

Otro de los participantes reconocía como iniciativa para su integración el facilitarle viajar a la oficina central, con sede en otro país para conocer mejor a sus compañeros y la manera en la que funciona la empresa:

No se si es por integrar, pero en mi caso, me han facilitado el ir a Londres cuando he querido. Yo he vivido allí 6 meses y eso me lo ha facilitado la empresa. Yo entiendo también que eso es para facilitar que te integres más en la cultura y en todo. Sí, al final el conocer a la gente en persona siempre te ayuda. Al trabajar en un sector tecnológico en remoto, cuando no es en tu idioma... todo eso son problemas, o no tienen por qué serlo, pero dificultan el tener una relación con la gente que, si estás allí en persona, los ves...es un poco diferente.

Respecto a esta cuestión, uno de los entrevistados extranjeros argumentó que, si bien no existían iniciativas por parte de la empresa para integrar a personas de otras culturas, la

propia curiosidad de sus compañeros y compañeras por conocer su cultura había funcionado como integrador dentro de la organización:

No tenemos una iniciativa oficial pero siendo una persona de una cultura diferente, la gente suele tener interés y curiosidad por conocerla.

Otro de los participantes reconocía no saber de la existencia de estas iniciativas puesto que se incorporó a la empresa durante el confinamiento por COVID. Sin embargo, identifica como medidas de este tipo los *training* que se proporcionan a los nuevos empleados al ingresar en la organización:

Sé que ahora, después del COVID, a los empleados nuevos sí se les obliga a hacer el training presencial. Y van a la oficina y conocen a la gente...no sé si eso cuenta como una manera de integrar, pero es lo que hacen.

Sobre estas iniciativas, otro de los participantes extranjeros comentaba que:

Pienso que sí, por eso me contrataron. Pero cuando yo estaba trabajando no había ninguna persona extranjera, solo yo y ese chico que llevaba 20 años con la empresa y ya tenía un trabajo fijo con ellos. Yo tenía un trabajo por horas nada más, y esa persona estaba fija. Entonces era totalmente diferente. Pienso que no era algo realmente integrador, porque a los extranjeros nunca les daban posiciones fijas, solo trabajo temporal. Entonces ellos sabían que solo ibas a estar poco tiempo en España, y ellos me trataban de esa manera, que en algún momento me iba a ir. Pero yo realmente quería más horas, más trabajo, porque yo pensaba en quedarme en España.

En cuanto al resto de personas extranjeras dentro de la organización, los participantes reconocieron que sí se encontraban integradas, pero con matices:

Creo que sí, pero si es cierto que hay ciertas culturas que vienen de ciertos países que dificultan más algunas relaciones o algunas formas de trabajar por la cultura del país en general.

En cuanto a dicha cuestión, otro de los participantes respondía de manera afirmativa, y razonaba su respuesta de la siguiente manera:

Creo que funciona por ambas partes. Lo primero es que en ambientes donde se fomenta la multiculturalidad la gente es abierta de mente y hace sentir a esta gente integrada dentro de lo que cabe. Y esta gente que emigra también tiene cierta voluntad por integrarse. Yo creo que no puedo señalar algo en concreto, pero me ha dado la sensación de que estaban bien integrados y funcionaban en la sinergia de la empresa.

Uno de los participantes argumentaba que, según su experiencia, no estaban integrados:

Yo creo que a nivel social no. Yo hablo de mi departamento. En mi departamento, por ejemplo, tenemos una línea que es Estados Unidos y Polonia, otra línea que es Italia y otra que es Alemania. Y por ejemplo, si en la línea italiana no hay llamadas ellos tampoco pueden coger las llamadas de Estados Unidos, saben inglés pero no les dejan cogerlas por si acaso llega una llamada en la suya. Entonces a lo mejor ellos no tenían trabajo y teníamos llamadas y chats, que también teníamos que responder y ellos tampoco cogían chats. Y sí, esa mala distribución del trabajo sí afectó a cómo les consideraban socialmente porque, por ejemplo, puedo decir claramente que prácticamente se odiaban entre sí. Los alemanes y los italianos se unían contra los polacos sólo por el hecho de la mala división del trabajo y por eso no se llevaban bien. No solo en el trabajo, sino también fuera del trabajo.

2.4 Adaptación

En este bloque se realizaron preguntas orientadas a conocer mejor el conocimiento y la adaptación de los participantes a las costumbres de su país receptor, así como su percepción de la importancia de la adaptación a dichas costumbres en el proceso de integración. De la misma manera, se preguntó su opinión fundamentada sobre esta cuestión de sus compañeros y compañeras extranjeros, en caso de tenerlos.

Al ser cuestionados sobre si habían experimentado *shock cultural*, las respuestas fueron diversas.

Uno de los participantes, que había trabajado en Austria y Alemania, respondió que el trato de sus compañeros en Austria le había generado *shock cultural*:

Es complicado, porque la primera empresa (en Austria) en la que estuve sí que al ser más pequeña e inmadura, había gente que...digamos que la empresa justo acababa de empezar hace 6 meses o 1 año este proceso de abrirse a más nacionalidades y hablar inglés, y esto estaba haciendo sentir incómodos a algunos alemanes que no querían hablar inglés en el trabajo y que no querían hacer esfuerzos extras por trabajar en una empresa en su país. Si que note esto, había gente que era incluso borde contigo, en plan "¿Por qué no hablas mi idioma?" y cosas así. Pero en la segunda (en Alemania), para nada, nunca sentí nada así.

Otro de los entrevistados,, procedente de Asia y con experiencia laboral en España, remarcó el tiempo como uno de los factores que le generó más *shock cultural*:

En mi país, el tema de la puntualidad suele ser muy estricto. Por ejemplo, en la universidad, cuando entregas una tarea pasado el plazo, había profesores que no leían o te quitaban puntos por entregar tarde. Pero creo que en España suelen tener más flexibilidad relacionado con este tema.

Por su parte, uno de los entrevistados aludió a cuestiones de carácter social que le habían impactado, especialmente aquellas relacionadas con la percepción negativa de las personas homosexuales. Lo explicaba de esta manera:

Sí, claro. Buff...por ejemplo, que no se acepten a los gays y las lesbianas es super fuerte para mí. Eso para mí es un shock cultural terrible. Pienso que eso es lo que más me ha impactado.

En lo que respecta a la adaptación a las costumbres locales, todos los participantes manifestaron que, de alguna manera, se habían adaptado. Entre algunas de estas costumbres destacaban los horarios de comida y los diferentes ritmos de vida:

Horarios, comer antes y acostarse antes. Allí se come a las 12 o así, y aquí en España comemos a las 2. Allí salir de fiesta es muy temprano, después de trabajar se suelen ir a tomar algo, y aquí en España salimos a las 2 de la mañana.

Las horas de la comida son muy diferentes respecto a Polonia. Y las horas de quedar, ¿sabes? la gente queda mucho más tarde. La vida en general es mucho más por la noche. También cuando vine sabía que tenía que aprender español porque muchas personas no hablan español, así que tuve que aprender español.

En cuanto al trato con las personas, uno de los participantes explicaba que tuvo que cambiar su manera de saludar, puesto que en el país en el que reside se da la mano en lugar de dos besos.

Otro de los sujetos menciona el mismo hecho, pero a la inversa: esta persona tuvo que adaptarse a ver como algo normal ser saludada con dos besos en lugar de dar la mano:

Al principio, no podía acostumbrarme a que, al conocer a alguien, en España siempre se dan dos besos y para mí era muy difícil acostumbrarme a eso, porque mi primera reacción siempre era dar la mano, porque en Polonia es lo más normal. Entonces era muy difícil para mi mente hacer eso. (Y después de un tiempo, ¿saludabas con dos besos o seguías dando la mano?) Realmente siempre quería darle la mano. Depende de la persona, porque a veces la persona me daba los besos antes de dar yo la mano, pero siempre en mi cabeza tenía el pensamiento de que es raro para mí, nunca me acostumbré.

Sobre este proceso de adaptación, uno de los sujetos explicaba:

Al principio sentía más diferencias, pero ahora muy de vez en cuando y la mayoría de veces intento entenderlas y aceptarlas

Al ser preguntados por el hecho de adaptarse a las costumbres locales como manera de integrarse, todos los participantes consideraron que era una parte importante.

Si quieres integrarte, sí.

Supongo que sí. Cuanto más te parezcas a donde quieras integrarte pues supongo que será mejor. Pero me parece más útil para integrarte aprender el idioma que se hable en ese país, y luego las costumbres ya vendrán. Pero hablar el idioma segurísimo que te haría integrarte de una manera muchísimo más fácil.

Pienso que sí, porque si nunca se adapta no se va a sentir bien al 100%. Siempre va a sentir que es alguien de fuera.

Por su parte, otro sujeto veía el no querer adaptarse como germen para la aparición de conductas racistas:

Yo creo que aquí reside parte de ese racismo que existe. En Alemania se ve muy frecuentemente que hay ciertos inmigrantes que crean su ghetto e intentan crear su país dentro de Alemania y eso a los alemanes les frustra mucho, entonces eso les crea rechazo y provoca cierto racismo en ellos. Así que, desde mi punto de vista, si tu vas al país y no haces esfuerzo para adaptarte, es más, intentas crear tu país dentro de su país, pues...

Otra de las respuestas hacía referencia a la importancia de la actitud hacia adaptarse e integrarse en un entorno distinto al de origen:

Creo que donde estés, es importante tener una mentalidad abierta. Es decir, intentar aceptar la cultura diferente

En su mayoría, los participantes manifestaron sentirse adaptados. Sin embargo, al ser preguntado sobre su propia percepción de si estaba adaptada o no, uno de ellos respondió:

Pienso que realmente nunca me sentí 100% adaptada con muchas, muchas cosas. Por ejemplo, ahora recuerdo que si vas a cualquier sitio, la gente habla muy alto. Y quizás siempre me doy cuenta de eso. Quizás si viviera en España más tiempo me olvidaría de mis viejas costumbres, pero si viajo ahora a España me cuesta acostumbrarme de nuevo.

2.5 Socialización

En este bloque se exploran cuestiones relacionadas a la socialización dentro de la organización y a los procesos mediante los cuales los trabajadores se relacionan y agrupan socialmente entre ellos.

Si bien tres de los entrevistados reconocen que sus grupos sociales dentro de la organización están formados por personas con las que comparten idioma, existen excepciones.

Así, uno de los participantes, al ser explicado por la composición de su grupo social dentro de la organización, explica que:

En mi primer trabajo había un poquito más de españoles, pero claro también depende cómo sea la gente de tu entorno. Yo lo que sentí es que en este segundo trabajo me unió más la cercanía en edad que la nacionalidad. Teníamos los mismos intereses y nos divertíamos más así. Mi mejor amigo era alemán y el otro era indio. Y casi siempre estábamos los tres juntos.

No obstante, esta misma persona reconoce que dentro de su empresa, los grupos sociales se formaban principalmente en base a un idioma común. Esta afirmación se encuentra en línea con lo manifestado por otros participantes.

Así, uno de ellos relataba sobre su grupo social que:

La mayoría son españoles, porque al final...yo he estado....no por nada, aparte el idioma facilita mucho, al final si es tu idioma nativo facilita, pero yo aquí he estado trabajando también en una oficina, conozco a todo el mundo de España. Eso también hace mucho. Pero españoles e ingleses nativos son la mayoría de mi círculo. En España he estado en oficina un año y algo y en Londres he estado en la oficina medio año.

Respecto a la manera en se forman grupos sociales dentro de su organización, explicaba que:

Diría que sí se juntan según su cultura. Entiendo que si tu idioma nativo es diferente al del resto intentas juntarte con la gente que puedes expresarte mejor y que te vas a sentir mejor a la hora de hablar. Porque, en mi caso, yo ya tengo suficiente nivel de inglés, pero si tu nivel es más bajo, no vas a estar cómodo hablando con gente nativa que no sabe hablar otro idioma, porque no vas a saber expresarte igual, no vas a sentirte igual, no vas a saber... que igual te lo pasas bien igualmente, pero no llegas a ese punto de confianza de haber bromas y ese tipo de cosas.

Como contraste, dos de las personas entrevistadas manifestaron que no socializaban con sus compañeros de trabajo.

2.6 Familiaridad cultural

En este bloque se explora la familiaridad de los participantes con las culturas con las que conviven dentro de la organización, así como los cambios que se hayan podido producir en su manera de percibir a los miembros de dichas culturas y sus interacciones con ellas en base a esta familiaridad.

Si bien la mayoría de participantes reconocieron estar familiarizados con las culturas de sus compañeros, matizaron que es un proceso que lleva tiempo.

En este aspecto, ejemplificaba uno de los participantes sobre cómo fue conociendo las culturas de sus compañeros y cómo cambió esta experiencia su percepción:

Es algo que se aprende con el tiempo. Ahora tengo una buena visión de muchos de ellos y de muchas características que definen cómo son las personas dependiendo del país del que vienen. Por ejemplo, voy a empezar por decir que hay muchas mentiras y mucho prejuicio sobre los alemanes. Los alemanes no son nada puntuales, eso de la ingeniería alemana...eso es una mentira grandísima, ¿sabes? Son personas normales, tienen un montón de defectos en su forma de trabajar y en su forma de ser, llegan tarde a todo...en fin...no tan tarde como los españoles, eso es verdad. Pero por ejemplo, una cosa muy común y que creo que todo el mundo que haya trabajado con rusos lo sabe, los rusos son muy poco empáticos. Pero casi cero. Y mientras otra persona te diría "no, es que esto no se puede hacer porque..." un ruso va a llegar y te va a decir "esto no se puede hacer" y a lo mejor te dice "esto no se puede hacer y es que eres un poco tonto por dudarlo". Son así, muy directos, muy secos y no significa que sean....esta es la relativización que viene después: que aprendes a entenderlo y lo que de verdad significa. Son así, no te quieren ofender ni faltar al respeto ni nada de esto, no tienen esto en su cultura. Entonces te dicen las cosas muy directas, muy secas y ya está.

Tienes que aprender cómo es el país y cómo se comunica la gente, porque si no interpretas las cosas de manera diferente.

Otro de los participantes aludía más a diferencias interpersonales que interculturales:

Sí, y no. Más quizás por personas, porque trabajas con la misma gente, y sabes que una persona es de una forma o de otra. Te tratas de adaptar para explicar de una forma o de otra si es necesario, o si alguien te ha avisado de que una persona es de cierta forma pues intentas de adaptarte un poco, pero ahí no diría que es tanto por países, porque no todos los españoles de mi empresa viven en España, ni los indios en la India ni los brasileños en Brasil, hay mezcla de culturas.

2.7 Comunicación intercultural

En este bloque se busca conocer, en base a la experiencia de los sujetos entrevistados, las similitudes y diferencias percibidas en cuanto a la comunicación dentro de las organizaciones multiculturales respecto a la propia de su cultura de origen.

Uno de los participantes comentaba las diferencias percibidas en la comunicación entre su trabajo actual, el cual se desarrolla en su mayoría con compañeros franceses, y uno de sus trabajos previos en el cual trabajaba principalmente con personas alemanas:

Sí, creo que había bastantes diferencias. Ahora tengo un trabajo bastante particular porque trabajo en España pero para una empresa francesa, pero el 75% de los empleados son franceses, así que trabajo casi solo con franceses y mi experiencia es que son personas muy relajadas, y no tienen prisa por nada, y todo tranquilo...entonces es algo muy distinto a Alemania, porque allí sí son algo más estrictos...les gustan más los procesos. Todo tiene un orden más forzoso.

Uno de los participantes, extranjero con experiencia laboral en España, comentaba sobre la comunicación:

En España no me comunicaba mucho con mis compañeros. Sin embargo, en Polonia hablo mucho con ellos, también porque mi trabajo lo requiere.

Otro de los participantes explicaba cómo en Polonia existía un mayor respeto entre los trabajadores respecto a su experiencia en empresas españolas. Para ejemplificar este hecho, aportaba una anécdota:

Puede ser que en mi trabajo previo en España, por lo joven que era yo, sí que a lo mejor el supervisor te intenta vacilar. Que se creen que por tener más años que tú o más experiencia que tú saben más que tú. Y ya no solo que asuman eso, sino la manera en que lo hacen, más bien faltando al respeto. Eso en Polonia nunca, nunca me han intentado faltar al respeto. Pero por ejemplo, en España sí que lo intentaron un par de veces llamándome niño.

Por su parte, uno de los participantes, procedente de Asia, comentó como diferencia reseñable la diferencia en la jerarquía dentro de la empresa respecto a su país de origen:

Se nota mucho que la jerarquía influye menos. Por ejemplo, no llamo a mi jefe con su título o cargo, sino que le llamo directamente con su nombre. También es común tutearle.

Sin embargo, otro de los participantes, con experiencia en el Reino Unido, no encontraba diferencias entre la manera en que se comunicaba dentro de dicha empresa respecto a las empresas españolas en las que había trabajado, y atribuía las posibles diferencias a diferencias interpersonales:

Diría que es exactamente igual que aquí. Está estandarizada. La forma de comunicarse es más o menos de la persona, de abierta o cerrada, no creo que eso sea algo que yo notara diferente.

Al ser preguntados sobre la manera en que se concibe el tiempo en las distintas organizaciones, las respuestas de los participantes fueron diversas.

En algunos casos, no se encontraban diferencias en la manera de percibir y gestionar el tiempo, atribuyendo las posibles diferencias a factores interpersonales más que culturales:

No, diría que es exactamente igual. Creo que hay los dos casos, igual que en España: gente que te dice que lo tiene para mañana y lo tiene para dentro de dos semanas, y gente que te dice que lo tiene para dentro de dos semanas y lo tiene mañana. No he visto ninguna diferencia realmente, va mucho en la persona.

De la misma manera argumentaba otro de los participantes:

En la otra empresa (alemana), al ser más corporativa y al tener esos procesos si que había un poco más de profesionalismo, no sé si es la palabra, pero sí proactividad de cada trabajador para cumplir con sus objetivos. Pero en esta empresa que estoy ahora la proactividad es nula. Yo creo que es difícil atribuirlo a que sea alemana, francesa, etc...depende más del tipo de persona que seas.

Por su parte, otros participantes sí que mostraron haber encontrado diferencias respecto a su cultura de origen.

En cuanto a la inmediatez a la hora de recibir lo que se pide, uno de ellos explicaba que:

Aquí son más estrictos con esto. Por ejemplo, a mí me exigían cosas y me decían "necesito esto para ya porque la persona empieza mañana." Pero el tiempo para este procedimiento era de días. Y a veces la gente espera una inmediatez que no es posible porque el procedimiento a lo mejor dice que es de dos días. Y si no lo pusiste hace dos días es culpa tuya, no puedes exigir eso a alguien.

De esta manera, uno de los entrevistados comentaba como principal diferencia la puntualidad:

En mi país de origen, la puntualidad suele ser más estricta e importa mucho.

En la misma línea explicaba otra de las personas entrevistadas:

Claro, con esto también hay diferencia. Hay mucha diferencia con eso. Por ejemplo, aquí cuando se dice "lo hago ahora" es que lo vas a hacer ahora mismo, en este instante. Pero en España, "ahora" puede ser dentro de dos o tres horas, entonces yo odio eso, es una de las peores cosas. También pienso que en Polonia en general la gente es más rápida. Si tienes cosas planeadas que tienes que hacer las haces, y si no las haces sientes que el día está perdido. Pienso que en España es más tranquilo, la gente se toma su tiempo, si llegas media hora más tarde no pasa nada, nadie se enfada. Aquí sería muy grave, si llegas 5 minutos tarde tienes que avisar porque no es algo común y pueden pensar que te ha pasado algo.

Respecto al concepto del espacio personal, uno de los participantes extranjeros explicaba:

Pienso que es una diferencia grande porque en España, ya cuando das dos besos, ya rompes algo. Porque para mí, darse dos besos es para alguien que es muy cercano a ti, como familia, mejores amigos...pero nunca a alguien extraño que no conoces. Entonces para mí, mi espacio personal es más grande en Polonia que en España.

Otro de los participantes extranjeros comentaba también diferencias en cuanto al espacio personal:

Aquí cuando en el trabajo tienes un logro y van a felicitarte, tus compañeros te dan un abrazo. Eso en mi país no se hace, es un poco raro para mí, nunca abrazas a tus compañeros de trabajo.

En cuanto a dificultades a la hora de comunicarse con personas extranjeras, dos de los sujetos explican casos similares. De esta manera, en cuanto a la comunicación con personas británicas, uno de ellos comentó que:

Uno muy común es trabajar con británicos. Son extremadamente educados, pero en un sentido negativo. En un sentido de que te quieren pedir algo, por ejemplo "necesito que me prepares estos datos" y nunca te va a decir ejemplo "necesito que me prepares estos datos" , un británico te va a decir como "sería magnífico si amablemente pudieses empezar a investigar..." y es como...al grano. Entonces había problemas con esto de los británicos, porque se vuelven tan indirectos que muchas veces es difícil entender si de verdad necesitan algo, si lo tienes que hacer tú....esto era bastante común

Esta misma situación era explicada por otro de los participantes:

Trabajo ahora con gente de Estados Unidos e Inglaterra. Nos podemos comunicar bien, pero también pienso que hay diferencias. Por ejemplo, en la forma de expresarse. En inglés, los ingleses dicen por ejemplo "it would be nice if you did it"...en Polonia eso significa "sería bueno si lo hicieras, pero realmente no tienes que hacerlo", eso sería la traducción literal para un polaco. Pero en Inglaterra, eso es una forma bonita de decir "tienes que hacerlo", pero ellos nunca van a decir "tienes que hacerlo". Es una manera más indirecta de hablar, y en Polonia somos muy directos, con las emociones también, no vamos a decirte una cosa en cinco frases si podemos decírtela en una.

Además, uno de los participantes extranjeros comentaba como su condición de persona extranjera había influido en cierto modo en la comunicación:

A lo mejor por ser una persona extranjera se entiende que, cuando me dicen algo, yo puedo interpretarlo de distinta manera porque yo tengo otra base cultural, básicamente. Muy al principio me di cuenta que, a lo mejor, me explican mucho más para que yo no malinterpretara lo que me decían.

2.8 Conflicto

Las preguntas planteadas dentro del bloque de conflicto están destinadas a conocer mejor la existencia de conflictos derivados de la comunicación dentro de las empresas multiculturales, así como la manera de proceder ante estos por parte de los sujetos de estudio.

Sobre esta cuestión, tres de las personas entrevistadas reconocen no haber tenido ningún conflicto derivado de la comunicación en entornos de trabajo multiculturales.

En otros casos, dos participantes reconocen haber experimentado este tipo de conflictos. Al ser cuestionado sobre esto, y su manera de afrontarlo, uno de ellos respondió:

Muchas veces. Recuerdo el último. Lo que pasa es que...a ver hay que darle bastante contexto. Era un tiempo que era pandemia, todo el mundo trabaja en remoto, muchas cosas se basan en meetings super cortos y en llamadas, se pierde información y también en mensajes. Entonces muchas veces se escriben mensajes y te olvidas de algo y mala comunicación. Pero en este caso concreto recuerdo que había un problema con un proceso que yo había creado y yo ya sabía que ese problema podía pasar, pero era algo casi imposible digamos. Y de hecho yo pensaba que había pasado eso, pero no había pasado. Y mi compañero hizo un comentario y yo le dije "es que yo ya había avisado de que esto podía pasar". Entonces empezamos a tener una discusión donde cada uno estaba discutiendo de una cosa que no tenía nada que ver, porque yo estaba asumiendo que había pasado algo que no, y él no sabía entender que no había transmitido lo que había pasado. Y fue terrible la verdad. Al final la gestión fue que acabé disculpándome porque había leído mal alguno de los mensajes que él había puesto y él se disculpó también, pero principalmente fue mi culpa. Él empezó mal la comunicación de esto, pero yo asumí cosas que no eran porque yo vi que eso había fallado y me fui directamente a "ha sido esto", y no había sido eso. (Cuando hay un conflicto) Yo siempre voy y lo intento solucionar todo, no soy muy bueno callándome.

Existe unanimidad en la respuesta de los participantes sobre su manera de gestionar el conflicto, respondiendo todos ellos que prefieren afrontarlo de manera directa y hablarlo.

2.9 Auto-percepción

El último bloque del cuestionario busca conocer de qué manera perciben los participantes que influye su pertenencia cultural a la hora de relacionarse con el resto de miembros de su organización, específicamente en la formación y reproducción de estereotipos, así como la interacción de estos en el proceso comunicativo. Además, se plantea también su percepción sobre la cantidad y calidad de información recibida por parte de la organización en referencia a sus compañeros.

Sobre esta cuestión existen respuestas diversas. Dos de los individuos entrevistados reconocieron no haberse sentido estereotipados por su cultura. Entre los participantes que sí se sintieron estereotipados existe también división de opiniones. Uno de ellos plantea que sí se ha sentido estereotipado, y que ello ha influido en la manera en la que otras personas se relacionaban con él, pero de manera positiva:

Sí, pero siempre de una manera positiva. Yo siempre he sentido que los españoles, los italianos, los griegos...hay racismo positivo hacia nosotros. Sobre todo cuando vas a trabajar a Centroeuropa o Europa del Norte. Es como "ah eres español, playa, alegría" y todo el mundo te ve como una persona positiva. Nunca me he sentido discriminado, nunca me he sentido tratado diferente por ser de donde soy, si acaso con los típicos comentarios de la gente que relaciona España con felicidad, vacaciones, buen tiempo...osea que en mi caso nunca he sentido algo negativo con eso.

Otro de los sujetos comenta cómo se ha sentido englobado dentro de la característica de "asiático", asignándole estereotipos de otros países y culturas:

Hay gente que piensa que los asiáticos son iguales y tienen las mismas características. Por ejemplo, encuentro algunas veces que me dicen cosas que saben sobre otros países de Asia, diciéndome que tienen conocimiento sobre mi país. Me llama la atención que no tengan muchos conocimientos sobre mi cultura.

Otro de los entrevistados relata cómo la estereotipación recibida por su nacionalidad afectó a su relación con uno de sus compañeros de trabajo:

Pues sí. Cuando estaba en Inglaterra estaba trabajando con una chica de Rusia y una chica de Eslovaquia. Y, por ejemplo, no se si sabes pero los polacos y los eslovacos se llevan bien, pero los polacos y los rusos ya no tanto. Eso es por supuesto un estereotipo, que la gente no se gusta entre ellos. Entonces cuando estaba trabajando, esa chica rusa todo el tiempo era borde y maleducada conmigo, y con la eslovaca se llevaba bien. Y la eslovaca conmigo se llevaba bien, solo con la rusa tenía problemas. Y realmente estaba intentando siempre llevarme bien con ella, y realmente cuando ella vio que yo era una persona normal y amable, al final, me dijo "perdona por tratarte así pero es que cuando me dijiste que eras polaca yo automáticamente no quería tener nada en común contigo", porque para ella los polacos eran ladrones y borrachos. Y ella me contó una historia, que estaba viviendo con un polaco, un compañero de piso, que era un borracho, siempre haciendo escándalos. Entonces, ella había escuchado esto siempre de sus abuelos y sus padres, y tenía un ejemplo real de un polaco que había vivido con ella entonces ya tenía eso en la cabeza. Entonces a mí no quería ni conocerme desde que supo que era polaca, quería tratarme mal. (Entonces, ¿a medida que te conoció cambió su actitud y cambió su idea sobre tí?) Sí.

Dentro de esta dimensión, se plantea también de qué manera perciben los sujetos del estudio la cantidad y la calidad de la información que reciben respecto a sus compañeros. Existe diversidad en las respuestas: los trabajadores de aquellas empresas de mayor tamaño comentaron que sí, ya que que eran procesos que se encontraban estandarizados. No era el caso de aquellos participantes que desarrollaban su actividad en pequeñas o

medianas empresas, quienes percibían que no recibían la misma información ni de la misma calidad.

Sobre este aspecto, uno de los sujetos aporta una vivencia:

Realmente pienso que no, porque cuando empecé a trabajar tenía que preparar todo mi contenido sola, y después de dos o tres meses me dijeron que tenía que preparar a mi grupo para un examen. Entonces después de tres meses, cuando los niños casi tenían que estar preparados me dijeron "¿No estás preparando a los niños para ese examen?" y a mí nadie me había dicho eso. Entonces había muchos malentendidos ahí. Y mis compañeros sí que tenían esa información.

2.10 Otros

En este apartado se recogen otras cuestiones planteadas por los participantes durante el transcurso de la entrevista que, si bien no están recogidas dentro de los bloques de preguntas de la entrevista semiestructurada, aportan información relevante sobre el tema en cuestión.

Entre estas cuestiones se encuentra la actitud de las propias empresas hacia la contratación e integración de personas extranjeras dentro de su estructura organizacional.

Uno de los participantes explica que, en el país en el que trabaja, se fomenta la contratación de trabajadores extranjeros como manera de aumentar la diversidad dentro de las organizaciones:

Aquí es super importante. Es lo que está más de moda ahora mismo, es lo que importa en las empresas. Que contraten a un español, a un latino...quien sea, pero que sea diferente al resto.

Capítulo 3

DISCUSIÓN

A la hora de interpretar los resultados obtenidos a raíz de las entrevistas procede, en primer lugar, contrastar el contenido de las respuestas con los objetivos planteados al principio de la investigación.

Dentro del objetivo general del trabajo, centrado en conocer cómo afecta la multiculturalidad a la comunicación dentro de las organizaciones, se engloban cuatro objetivos específicos.

El primero de estos era identificar factores que influyen en la comunicación intercultural dentro de las organizaciones. En base a las respuestas dadas por los sujetos de estudio pueden identificarse dos:

- En primer lugar destaca el idioma, el cual se menciona en numerosas ocasiones como un modulador de la comunicación y las relaciones sociales dentro de las organizaciones multiculturales. A su vez, su influencia puede desglosarse en:
 - La importancia del idioma como elemento integrador dentro de las organizaciones. Puede servir para lograr una mejor adaptación, no solo a las dinámicas laborales y sociales dentro de la organización, sino también a la vida en general dentro de un país distinto al de origen.
 - El efecto del idioma como elemento aglutinante entre las personas dentro de una organización culturalmente diversa. Se observa como es frecuente que los trabajadores formen sus grupos sociales dentro de la organización en torno a un idioma en común. De esta manera, el idioma sería un factor de peso dentro de la propia identidad de los miembros de la organización.
 - La existencia de fallos en la comunicación y malentendidos debidos a diferencias en el uso del idioma, así como a la interferencia del idioma nativo en la manera de expresarse al utilizar el idioma no nativo.
 - Es importante reseñar que el establecimiento de un idioma oficial dentro de la empresa, normalmente el inglés, no supone neutralidad ni en el aspecto lingüístico ni en el aspecto cultural. En el primer caso, por los diferentes

niveles de proficiencia en el idioma y, en el segundo, por la manera en que la cultura permea la comunicación aún al utilizar un idioma distinto al propio.

- En segundo lugar, el *background* cultural puede afectar a la comunicación entre los trabajadores dentro de las organizaciones multiculturales. Esta influencia se produce en forma de estereotipos que modulan la comunicación, asignando características a los individuos en función de su procedencia cultural, al mismo tiempo que afectan a la interpretación de sus conductas.

El segundo objetivo consistía en buscar aquellos factores que puedan influir en mayor medida a la hora de generar conflictos comunicacionales dentro de las organizaciones multiculturales. Sobre este aspecto, se extrae que el idioma y las diferencias culturales pueden ser aspectos influyentes. Sin embargo, no se ha podido obtener información suficiente en base a las respuestas de los sujetos. Pese a ello, se observa como, en caso de conflicto, las personas tienden a alinearse en función de su pertenencia cultural.

El tercer objetivo se encuentra relacionado con el punto anterior. Se planteaba si las diferencias culturales son un foco de conflicto dentro de las organizaciones a nivel comunicacional. Estas diferencias generaban situaciones de pérdida de información o afectación de los procesos productivos, pero no escalaban hasta el punto de ocasionar conflictos propiamente dichos.

El cuarto objetivo se centraba en estudiar el efecto de la integración e hibridación cultural en los procesos comunicativos dentro de las organizaciones multiculturales. Surge de las teorías de la hibridación de Canclini, quien plantea que las personas hibridan su propia cultura con la cultura predominante no por imposición, sino como manera de mejorar sus propias posibilidades de progreso. En esta línea, se reconoce la importancia de adaptarse e hibridar las costumbres propias como manera de integrarse dentro de la organización y el país receptor. Esta adaptación resultaba beneficiosa en tanto en cuanto favorecía la relación con sus compañeros, la comprensión de las situaciones sociales y comunicativas y, por consecuencia, el desempeño dentro de la organización.

Una vez considerado de qué manera los resultados de la entrevista responden a las preguntas planteadas dentro de los objetivos, cabe reseñar algunos aspectos que aportan información al ser contrastados con los aportes teóricos previos.

Dentro de las aportaciones teóricas se encontraban las diferentes actitudes por parte de las organizaciones en cuanto a la diversidad. De esta manera se ofrecían distintos puntos de vista, que van desde la concepción de la diversidad como algo a evitar mediante la uniformidad de todos los procesos, hasta la deseabilidad de la misma, favoreciendo la incorporación de trabajadores de orígenes diversos como manera de mejorar a la organización. Estas diferentes actitudes se pueden observar dentro de las respuestas de los sujetos de estudio. Es interesante cómo, en ocasiones, los participantes entienden que las empresas contratan personas extranjeras porque “es la moda” o porque “es bueno para la imagen”. De este hecho se pueden extraer dos interpretaciones: que realmente sea una actividad realizada para conseguir efectos positivos sobre la imagen de la organización, o que no se haya transmitido el mensaje adecuado dentro de la organización sobre los efectos que se desean conseguir al incorporar a personas de diferentes orígenes.

Esto supone un aspecto a mejorar para las organizaciones por varios motivos. Por una parte, no están comunicando correctamente a sus miembros los beneficios que puede aportar la incorporación de estas personas a la empresa. Por otra parte, y fruto de lo anterior, este desconocimiento puede generar animadversión dentro de los empleados al entender que los trabajadores culturalmente diversos son contratados para cumplir una cuota y no por sus méritos profesionales, dejando fuera del proceso a candidatos más válidos. Por ello, las organizaciones deben tener claro qué resultado persiguen al incorporar personas culturalmente diversas a su plantilla, objetivos que el resto de miembros deben, cuanto menos, entender.

Otro de los temas que se aborda desde la teoría es la formación de estereotipos, así como la manera en que estos interfieren en los procesos comunicativos. En la concepción de endogrupo - exogrupo, se tiende a estereotipar a aquellos individuos ajenos al grupo propio, generalizando sobre sus conductas. Este tipo de conductas se desafían mediante el contacto interpersonal, pudiendo producirse cambios en la percepción del otro al desmontar estos estereotipos, pudiendo favorecer de esta manera la comunicación. Se confirma esta dinámica en base a la información obtenida por los sujetos de estudio, reforzando tanto la categorización en base a estereotipos como el papel del contacto entre individuos a la hora de desafiar dichas generalizaciones. Por ello, es importante que las organizaciones tomen conciencia de los posibles estereotipos que puedan afectar a las relaciones entre sus miembros y fomenten el intercambio social entre ellos para evitar que se produzcan

generalizaciones que puedan afectar a los flujos de información y a la correcta convivencia dentro del espacio organizacional.

De la misma manera, el conocimiento y la familiarización con otras culturas afecta positivamente a la visión de estas, así como a la correcta interpretación de los mensajes. Atendiendo a la teoría, la comunicación es un proceso bidireccional en el que, tanto emisor como receptor participan en la creación conjunta de significados. Cuanto mejor equipado esté el receptor para decodificar de manera adecuada el mensaje proporcionado por el receptor, más efectiva será la comunicación entre ambos, y menor probabilidad de malentendidos y conflictos con origen en la comunicación. De la misma manera, el conocimiento por parte del emisor de los patrones comunicativos de su receptor objetivo facilitará la adaptación y modulación del mensaje en pro de la correcta transmisión del mismo. Dicho conocimiento mutuo de los factores culturales que influyen en la comunicación aumentará las posibilidades de producir una comunicación efectiva, así como un ambiente social óptimo.

Dentro de los aspectos que conforman la cultura se plantea el espacio personal. Esto es, una burbuja invisible que delimita la proximidad física aceptada respecto a otras personas. Se plantea que cualquier cambio en su tamaño es parte del proceso comunicacional. Existen diferencias dentro de la distancia personal aceptable en distintas culturas. La ruptura de esta barrera puede generar incomodidad, interfiriendo de esta manera en el proceso comunicacional. De la misma manera, los cambios en el tamaño de dicha burbuja informan de cambios en la dinámica social y en la comunicación.

Se encontraron diferencias en cuanto a la concepción del tiempo respecto a sus países de origen. Por ejemplo, algunas expresiones utilizadas comúnmente, como "hacerlo ahora", tenían significados diferentes en lo que respecta a la inmediatez de la acción en distintas culturas. Este tipo de asincronías también se manifestaron respecto a procesos que eran demandados con una inmediatez que los propios protocolos no permitían. Estas diferencias se encontraron en pequeñas y medianas empresas. En el caso de las grandes empresas, las asincronías se reducían mediante procesos de estandarización.

En lo referente a la gestión del conflicto, se observa que se enfoca desde un punto de vista integrativo, en el cual se busca una solución válida para ambas partes, y se trata de comprender el punto de vista de la otra persona. No se rehuye del conflicto, sino que se

afronta de manera directa para alcanzar una resolución. Este punto es interesante, puesto que dada la diversidad cultural de la muestra, y de en base a la teoría, cabría esperar una mayor variedad en cuanto a la manera de afrontar situaciones de conflicto.

CONCLUSIONES

El estudio parte de la premisa de que la confluencia de distintas culturas en un mismo espacio organizacional es un potencial foco de conflicto en el ámbito de la comunicación interna. Sobre ello, se aprecia que factores tales como el idioma y las diferencias culturales pueden afectar a la misma, generando situaciones de pérdida de información, generalización construída sobre estereotipos y activaciones de la identidad en base a la cultura que influyen en las relaciones con miembros de la organización de otros países. No obstante, dada la naturaleza exploratoria del estudio, basada en un estudio de caso, no es posible sacar conclusiones generalizables. A pesar de ello, se ha obtenido información valiosa que permite abrir futuras líneas de investigación que permitan realizar estudios a mayor escala para obtener resultados más concluyentes.

En base a la información obtenida, es posible identificar varios desafíos a los que se enfrentan las organizaciones multiculturales en el ámbito de la comunicación interna:

El idioma puede generar problemas en lo referente a la transmisión de información, así como a la integración de los miembros de la organización. Además, en el uso del idioma pueden influir factores culturales que pueden dificultar la comunicación y la correcta transmisión de los mensajes.

La activación de estereotipos generados en función de la procedencia cultural puede generar dinámicas que dificulten la comunicación. El contacto entre los miembros de la organización puede ser beneficioso para reducir estas dinámicas negativas.

La comprensión de la cultura de la cual proceden los miembros de la organización puede ayudar a contextualizar las interacciones que se producen entre ellos. De esta manera se puede mejorar la comunicación, y reducir los malentendidos y conflictos surgidos de dichas interacciones. Igualmente, la adaptación y el conocimiento de la cultura receptora en el caso de trabajadores que realicen su actividad en el extranjero se reconoce como fundamental a la hora de integrarse.

Adicionalmente, las organizaciones multiculturales deben entender los propósitos y beneficios de su apertura a la diversidad, a fin de poder aplicar estrategias adecuadas tanto a nivel organizacional como comunicativo.

A raíz de estos datos, cabe la posibilidad de extraer una serie de recomendaciones y aplicaciones futuras.

Recomendaciones

De lo observado, y contrastando los aspectos teóricos con la realidad extraída a través de las entrevistas, es posible plantear recomendaciones destinadas a mejorar la comunicación interna dentro de organizaciones multiculturales.

En primer lugar, es importante tener en cuenta los aspectos relacionados con el idioma, en tanto en cuanto se ha observado su influencia tanto en la comunicación interna, la cohesión social y la integración dentro de las organizaciones multiculturales. Si bien es importante y recomendable establecer un idioma oficial para las comunicaciones dentro de la empresa, esto de por sí no es suficiente. Aquellos miembros de la organización con menos habilidad para manejar el idioma pueden ver afectada su integración dentro de la estructura organizativa y generar problemas de flujo de información, entre otros. Como solución, se recomienda a las organizaciones culturalmente diversas que ofrezcan clases de idiomas para sus empleados, a fin de equiparar sus habilidades.

En segundo lugar, se extrae de la experiencia aportada por los datos de la entrevista cómo la activación de estereotipos puede afectar a las relaciones y a las comunicaciones internas. De la misma manera, y en línea con la teoría, se observa cómo el contacto entre personas puede beneficiar su relación, de forma que se derriben los estereotipos presentes, lo que da lugar a una comunicación más abierta. A pesar de ello, no se aprecia en el testimonio de la mayoría de sujetos entrevistados que las empresas lo estén llevando a cabo acciones destinadas específicamente a integrar a sus miembros en el contexto de la multiculturalidad. En relación con este punto, es interesante fomentar acciones dentro de la organización que permitan el contacto directo entre los miembros, de manera que se relacionen entre ellos a fin de evitar que se plantee la relación en base a prejuicios y estereotipos culturales. De la misma manera, es recomendable proporcionar formación a los miembros de la organización en aspectos culturales especialmente sensibles que puedan influir en la comunicación.

En tercer lugar, las empresas multiculturales deben entender el motivo de su apertura a la diversidad, así como los beneficios que ello le plantea. De esta manera, no solo podrán llevar a cabo una planificación coherente, sino que también serán capaces de comunicar de manera adecuada a sus miembros. Como consecuencia, los miembros de la organización entenderán mejor de qué manera beneficia al conjunto la integración de personas culturalmente diversas, lo cual puede repercutir en un mejor entendimiento y clima social.

Limitaciones

Por la propia naturaleza exploratoria del estudio, no es posible generalizar los resultados obtenidos a toda la población. Se trata de una primera aproximación para obtener respuestas que ayuden a comprender mejor el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones culturalmente diversas, proporcionando datos que puedan servir como base para futuros planteamientos.

Aplicaciones futuras

El objetivo del estudio es realizar una primera aproximación para entender mejor qué factores pueden influir en la comunicación interna dentro de las organizaciones multiculturales. Se plantea una fundamentación teórica, contrastada mediante los testimonios de sujetos con experiencia en este tipo de organizaciones a fin de obtener información para tener una idea general del objeto de estudio.

Sobre esta base, existen varios puntos interesantes a observar en futuros estudios, entre los cuales se encuentran:

- Observar la interacción entre culturas de bajo contexto y alto contexto dentro de las organizaciones culturalmente diversas.
- Observar si existen diferencias significativas en cuanto a niveles de integración percibida por parte de distintos grupos culturales.
- Observar qué factores tienen mayor peso en referencia a los niveles de integración percibida dentro de las organizaciones multiculturales.
- Estudiar si el idioma y la cultura son activadores de conductas grupales dentro de las organizaciones.

- Puesto que el estudio cuenta con participantes principalmente europeos que han desarrollado su actividad dentro del propio continente, sería interesante observar la experiencia percibida por parte de personas procedentes de otros continentes con mayor distancia cultural.
- Observar la correlación entre las actitudes hacia la diversidad por parte de las organizaciones y el nivel de integración percibido por parte de sus miembros.
- Estudiar la efectividad de los distintos tipos de acciones que las organizaciones multiculturales llevan a cabo para integrar a todos sus miembros.
- Profundizar en el estudio de los procesos de hibridación cultural dentro de las organizaciones multiculturales, desde el punto de vista tanto de la organización como del individuo.
- Conocer si existe correlación entre habilidades lingüísticas, conocimientos culturales e integración.
- Identificar si la variable de género influye en la comunicación interna dentro de las organizaciones culturalmente diversas.

BIBLIOGRAFÍA

García Canclini, N. (1989). *Culturas Híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo.

Castillo-Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas*.

Christie, D. J., Wagner, R. V. y Winter, D. A. (Eds.). (2001). *Peace, Conflict, and Violence: Peace Psychology for the 21st Century*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Gajek, K. (2010). *Potential Areas of Communication Clash in Multicultural Organization. Management*, 14(1), 98–108.
https://www.researchgate.net/publication/259891692_Potential_Areas_of_Communication_Clash_in_Multicultural_Organization

Giménez, G. (2011). *Comunicación, cultura e identidad: Reflexiones epistemológicas. Cultura y representaciones sociales*, 6(11), 109-132.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-8110201100020005&lng=es&tlng=es.

Hall, E. T. y Hall, M. R. (1990a). *Hidden differences: Doing business with the Japanese*. Doubleday.

Hall, E. T. y Hall, M. R. (1990b). *Understanding cultural differences*. Intercultural Press.

Hall, E. T. y Trager, G. L. (1953). *The analysis of culture*. DOI:[10.2307/j.ctv5rf3cb.8](https://doi.org/10.2307/j.ctv5rf3cb.8)

Hocker, J. y Wilmot, W. (2014). *Interpersonal conflict*. Mc Graw Hill Education.

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2.
<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>

Hofstede, G. H. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications, Inc.

Hogg, M. A. y Tindale, R. S. (2001). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Blackwell Publishers.

Jackson, B. W., y Hardiman, R. (1981). *Description of a multicultural organization: A vision*. Unpublished manuscript: University of Massachusetts, Amherst.

Kriesberg, L. (1973). *Sociology of social conflicts*. Prentice-Hall Inc.

Lauring, J. y Selmer, J. (2010). *Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(3), 267–284. <https://doi.org/10.1177/1470595810384587>

Louhiala-Salminen, L. y Kankaanranta, A. (2012). *Language as an issue in international internal communication: English or local language? if English, what English?* *Public Relations Review*, 38(2), 262–269. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.021>

Luo, Y. y Shenkar, O. (2006). *The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context*. *Journal of International Business Studies*, 37, 321–339

Rahim, M. A. y Magner, N. R. (1995). *Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups*. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122–132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122>

Ravazzani, S. (2016). *Exploring internal crisis communication in Multicultural Environments*. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 73–88. <https://doi.org/10.1108/ccij-02-2015-0011>

Sackmann, S. (s.f.). *Culture in the Context of Organizations*.

Sackmann, S. A. (2022). *Culture in organizations: Development, impact and culture-mindful leadership*. Springer International Publishing AG.

Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of inter-group conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Ting-Toomey, S. y Kurogi, A. (1998). *Facework Competence in Intercultural Conflict: An Updated Face-Negotiation Theory*. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 187-225.

Ting-Toomey, S. (2015). *Facework/Facework negotiation theory*. In J. Bennett (Ed.), *Sage Encyclopedia of Intercultural Competence*, Volume 1 (pp. 325-330). Los Angeles, CA: Sage

Wild, L. (2010). *Functionality and Interactivity of Internal Communication in a Multicultural Organisation* .

ANEXOS

Anexo I: Entrevista

Perfil del entrevistado y la organización

- ¿En qué país trabaja?
- ¿En qué tipo de empresa/sector trabaja?
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esa empresa?
- ¿Con qué nacionalidades trabaja?
- ¿Es la primera vez que trabaja en una organización multicultural? En caso de haber trabajado en otras, ¿cómo fue su experiencia? ¿Qué diferencias encuentra entre una organización y otra?
- ¿Tiene su empresa a una persona encargada de gestionar la comunicación interna?

Idioma

- ¿En qué idioma se comunican dentro de su organización? ¿Existe un idioma oficial?
- ¿Puede comunicarse bien en ese idioma?
- ¿Sus compañeros extranjeros pueden comunicarse bien en ese idioma?
- ¿Se hablan otros idiomas dentro de la organización de manera "no oficial"?
- ¿En alguna ocasión, el idioma ha sido una fuente de malentendidos que han generado posteriormente un conflicto?

Integración

- ¿Su empresa tiene alguna iniciativa para integrar a las personas procedentes de culturas diferentes a las del país? ¿Cree que son efectivas?
- ¿Cree que los trabajadores procedentes de culturas diferentes están bien integrados en su empresa? ¿Por qué?
- ¿Se siente integrado dentro de la organización? ¿Por qué?

Adaptación

- ¿Ha tenido algún shock cultural?
- ¿Ha tenido que adaptarse a las costumbres del país?
- ¿Cree que es importante adaptarse a las costumbres del país? ¿De qué manera cree que influye estar adaptado?
- ¿Sus compañeros están adaptados a las costumbres del país?

Socialización

- ¿Socializa con sus compañeros de trabajo?
- ¿Cómo es su grupo social dentro de la empresa?
- ¿Son grupos sociales mixtos? ¿Se asocian según su cultura?

Familiaridad cultural

- ¿Está familiarizado/conoce con la cultura de sus compañeros?

Comunicación intercultural

- ¿Cree que la forma de comunicarse dentro de la empresa es diferente a la de su país de origen?
- ¿Cree que existe una concepción del tiempo distinta en su empresa que en su cultura de origen?
- ¿Cree que existe una concepción del espacio personal distinta en su empresa que en su cultura de origen?
- En el caso de comunicarse con equipos que se encuentran en otros países, ¿es esta comunicación efectiva? ¿por qué?
- Si ha tenido problemas de comunicación con compañeros de otras culturas, ¿a qué cree que se deben?
- ¿De qué manera mejoraría la comunicación interna de su empresa? (NOTA: Quizás como pregunta final de clausura)
- ¿Tiene suficiente información para realizar su trabajo? ¿Le gustaría tener más o menos?

Conflicto

- Cuando se plantea un conflicto (en torno a este tema), ¿de qué manera lo resuelve?
- ¿Ha tenido algún conflicto con algún trabajador extranjero de su empresa? ¿Cómo lo ha afrontado? ¿Y su compañero?

Auto-Percepción

- ¿Cree que se le ha estereotipado por su procedencia en su entorno laboral de alguna manera?
- ¿Cree que ha afectado este estereotipo a la manera en que sus compañeros se relacionan con usted?
- ¿Cree que recibe la misma información con la misma calidad que sus compañeros por parte de la empresa?

