

EL ENFOQUE INTERCULTURAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: RETO ACTUAL PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS

THE INTERCULTURAL APPROACH TO ORGANIZATIONAL CULTURE:
CURRENT CHALLENGE FOR CORPORATE GOVERNANCE

Ph.D. Teresita de Jesús Gallardo López
Universidad Tecnológica Israel
tgallardo@uisrael.edu.ec

Mg. Franz del Pozo
Universidad Tecnológica Israel

Fecha de recepción: 01/08/2014
Fecha de aceptación: 29/08/2014

Resumen

El escenario mundial globalizador en el que inevitablemente se desempeñan las organizaciones empresariales, le plantea altas exigencias que requieren de cambios importantes orientados hacia el mejoramiento de la calidad total. Gran relevancia adquieren en este sentido las interrelaciones fecundantes con otras culturas organizacionales y sociedades diferentes a la cultura de origen y trascender la visión del enfoque de trabajo basado en el cliente desde la perspectiva de una cultura hacia una visión multicultural como exigencias de un mercado cada día más competitivo.

El enfoque intercultural constituye entonces una exigencia actual para la gestión en las organizaciones empresariales, por considerarse uno de los indicadores de la gestión de la calidad, que requiere aprendizaje organi-

zacional sobre las diferencias culturales en cada uno de los componentes de la organización y de las diferentes culturas sociales de origen donde están inmersas las mismas, así como de las competencias para la interacción con ellas.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamentar el enfoque intercultural en la gestión de las organizaciones empresariales como uno de los indicadores de la gestión de la calidad para su modelación y puesta en práctica.

Palabras clave: Enfoque intercultural, cultura organizacional, gestión empresarial

Abstract

The globalized scenario in which business organizations inevitably play, places high demands that will require significant changes geared towards improving their overall quality. This condition takes great relevance within the framework of growing interrelations with other organizational and social cultures different from that of origin in order to transcend the vision of an approach based on the client, from a single to a multicultural perspective for a market that demands to be more competitive each day.

The intercultural approach then becomes a requirement for management within business organizations for it's considered one of the key indicators of quality management, one that requires an organizational study of the cultural differences for each of the components of the organization and the different social cultures of origin where they're immersed, as well as the skills needed to interact with them.

This object of this work is to lay the foundations for the intercultural approach to the management of business organizations as one of the key indicators of quality management for their modeling and implementation.

Keywords: Intercultural, organizational culture, business management

Introducción

El ritmo acelerado de los cambios económicos, políticos y sociales, así como de la internacionalización de la cultura en el mundo hoy, sustentado por un desarrollo sin precedentes de la revolución científico-técnica y de las tecnologías de la información y la comunicación, imprime un alto grado de incertidumbre a las organizaciones empresariales.

Las condiciones del entorno globalizador con el que tienen que interactuar, unido a la complejidad del sistema organizacional actual, le imponen nuevas cualidades para garantizar una adecuada capacidad de respuesta a ese entorno, incluida las relaciones culturales organizacionales y sociales.

Estas situaciones provocan cambios sustanciales en la concepción actual de la gerencia en tres direcciones fundamentales que se erigen en paradigmas: la competitividad, el cambio y la excelencia, y que expresan la capacidad de innovación constante en su afán de garantizar el derecho a su existencia. No puede desconocerse que los alcances de la complejidad en las relaciones de las organizaciones con su entorno para poder sobrevivir, traspasan los límites de las fronteras locales, regionales y nacionales para llegar a alcances internacionales; de ahí la importancia que ha adquirido la dimensión intercultural para las empresas.

Los cambios esbozados permiten realizar algunas consideraciones acerca de presupuestos indispensables que deben alcanzarse en los modelos de gestión de las organizaciones empresariales actuales; entre ellos, el hecho de que constituyen variables definitorias el énfasis en los resultados cualitativos de diferenciación, el carácter esencialmente abierto, humano, cualitativo y estratégico de sus acciones que reclama pensar más en el entorno, que la gerencia sea más abierta y enfocada hacia afuera, incluida la gestión de la cultura organizacional hacia interrelaciones fecundantes con otras culturas organizacionales y sociales diferentes a la cultura de origen.

Desarrollo

Un aspecto fundamental de la organización y que no se puede olvidar es su vinculación, su estrecha interdependencia con el entorno. Como se apuntó en la introducción de este trabajo, entre los presupuestos que deben alcanzarse en los modelos de gestión de las organizaciones empresariales actuales se encuentra la gestión de

la cultura organizacional hacia las interrelaciones fecundantes con otras culturas organizacionales y sociales diferentes a la cultura de origen.

Presupuestos para la gestión intercultural en las organizaciones

Partiendo de un análisis sobre los diversos conceptos de cultura y las bases teóricas que regulan los procesos y relaciones interculturales se puede afirmar que la cultura como atributo de grupo social, es un complejo y dinámico conjunto de elementos comportamentales, cognitivos y afectivos, algunos visibles y otros inconscientes que facilitan la adaptación de ese grupo al entorno en que se encuentra. (Aneas Álvarez, 2003).

Todas las culturas comparten ciertos rasgos comunes, llamados universales, estos incluyen sistemas simbólicos (códigos lingüísticos y no verbales), sistemas de relaciones (de parentesco y de rol) y sistemas de creencias y valores, al decir de Malí Liévano (2002); no obstante, las manifestaciones de estos rasgos comunes pueden ser únicos en una cultura en particular.

La interculturalidad puede considerarse como una concepción teórica y práctica de carácter universal que atiende la diversidad cultural de todas las sociedades desde los principios de igualdad, interacción y transformación social. Implica una opción ética e ideológica de carácter personal, una forma de entender y vivir las relaciones sociales y una manera de plantear y desarrollar la educación (Lluch & Salinas, 1996; AECG, 1996). Siguiendo a estos autores, podemos destacar cinco elementos que caracterizan este concepto: reconocimiento de la diversidad (opción teórica), defensa de la igualdad (opción ideológica), fomento de la interacción (opción ética), dinámica de la transformación (opción sociopolítica), y promover procesos educativos que planteen la interacción cultural en condiciones de equidad (opción educativa).

Sobre esta base, la cultura afecta a la persona como sujeto y a la manera en que los miembros de ese grupo se organizan e interactúan entre sí y con otros grupos.

Se puede concluir entonces que la interculturalidad para una organización empresarial implica competencia profesional, mantenimiento de la propia identidad cultural, relación social e integración en la organización y bienestar psicológico en las relaciones interculturales; además de promover procesos formativos en interacción cultural basados en condiciones de equidad.

Los modelos de gestión de las organizaciones empresariales: la dimensión intercultural

A partir de las consideraciones realizadas, los modelos de gestión de las organizaciones empresariales deberán asumir la gestión de la cultura organizacional desde un enfoque intercultural en cuatro direcciones fundamentales: desarrollo de la competencia intercultural, la identidad cultural, la comunicación intercultural y la formación intercultural.

Competencia intercultural

Resulta imprescindible entonces el desarrollo de la competencia intercultural a niveles personales, grupales y organizacionales para lograr los presupuestos que encierra la interculturalidad. Coincidiendo con la definición general de competencia, los componentes de la competencia intercultural son los conocimientos, las habilidades o destrezas y las actitudes, complementados por los valores que forman parte de una determinada sociedad y de los numerosos grupos sociales a los que pertenecemos. (Byram, Nichols & Stevens, 2001, p. 5-7):

Las actitudes interculturales se refieren a cualidades como la curiosidad y apertura, aceptando que existen otras culturas igualmente válidas que la nuestra. Esto implica disposición o voluntad para relativizar nuestros propios valores, creencias, y comportamientos y no asumir que son los únicos posibles o correctos, considerando cómo pueden verse desde la perspectiva de otra persona con una escala de valores, creencias y comportamientos diferentes a los nuestros.

Los conocimientos acerca de los grupos sociales, sus producciones y sus costumbres tanto en el propio país/zona, como en el de nuestro interlocutor, que incluye el conocimiento acerca de otras personas, de cómo se ven a sí mismas, de los procesos generales de interacción social y cómo influyen en todo lo anterior. Si se puede anticipar con quién vamos a interactuar o a intervenir, resultará muy útil el conocimiento de su “mundo”.

Habilidades o destrezas relacionadas con:

Interpretación y comparación: habilidad para interpretar, desde diversas perspectivas, hechos, ideas o documentos de otras culturas, explicarlos y relacionarlos o compararlos con la propia, para comprender cómo puede malinterpretarse fácilmente lo que alguien de otra cultura dice, escribe o hace.

Aprendizaje e interacción: habilidad para adquirir nuevos conocimientos acerca de otra cultura, y la destreza de poner en práctica estos conocimientos en situaciones reales de comunicación e interacción. Es fundamental en este sentido saber cómo preguntarle a personas de otras culturas sobre sus creencias, valores, y comportamientos, que en la mayoría de los casos son inconscientes y difíciles de explicar.

Desarrollo de una conciencia cultural crítica, o habilidad para evaluar de forma crítica y con criterios explícitos las perspectivas, costumbres y producciones de la propia cultura y de las demás, ser consciente de sus propios valores y de cómo estos influyen en su percepción de los valores de otras personas.

Diagnosticar: las aportaciones teóricas de la interculturalidad aportan referentes para categorizar culturalmente los componentes del sistema social (atributos personales propios y ajenos, dirección y normas), sistema técnico y el entorno. Encierra:

- Los aspectos culturales que determinan a las personas de la organización.

- Incidentes, necesidades y situaciones ocasionados por las diferencias culturales en el desempeño del trabajo en la empresa y en las relaciones entre ellas.

Relacionarse: se fundamentaría sobre la competencia del idioma, las relaciones sociales interculturales y la comunicación intercultural. Considera las variables:

- Negociación intercultural.
- Comunicación intercultural.
- Trabajo en equipo intercultural.

Afrontar: implicaría la capacidad de autoaprendizaje, el dar respuestas y estrategias cognitivas, afectivas y emotivas con que hacer frente a las discrepancias, incidencias y requerimientos del contexto intercultural:

- Potenciar el autoaprendizaje intercultural.
- Afrontar y resolver problemas interculturales.
- Desarrollar soluciones que consideren las otras culturas.

Identidad cultural

El término de organización ha sido abordado por muchas disciplinas y estudiado por infinidad de autores. Robbins (1996) la define como una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por varias personas, que funciona de manera relativamente continuada para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes. (Citado por Aneas Álvarez, (2003).

En dichas definiciones destacan una serie de rasgos comunes: su base social, su permanencia en el tiempo, la necesidad de una coordinación y su intencionalidad en cuanto al logro de una meta. Otro aspecto fundamental de la organización y que no cabe olvidar es su vinculación, su estrecha interdependencia con el entorno.

En las relaciones interculturales, según el modelo desarrollado por Berry, Trimble & Olmedo (1986) y ampliado por él mismo y por otros autores (Berry, 1994), existen dos dimensiones imprescindibles: el mantenimiento de la identidad cultural y el mantenimiento de relaciones con otros grupos. Las posibles combinaciones entre estas dos dimensiones podían dar lugar a cuatro estados: integración, asimilación, marginación y segregación. La cultura proporciona un marco de referencia cognoscitivo general para la comprensión de su mundo y el funcionamiento del mismo. Esto les permite interactuar con otras personas y hacer predicciones de expectativas acontecimientos, de ahí la importancia del concepto de identidad cultural.

Es necesario estar conscientes de los preceptos culturales que rigen el comportamiento, esto permite ser más hábil y llegar a la comunicación eficaz en relaciones interculturales, de allí que el conocimiento de su propia cultura es un primer requisito para adquirir habilidades interculturales.

El hecho de ser consciente de su propia cultura permite tener sensibilidad para con otras identidades culturales que no necesariamente deben estar de acuerdo con la realidad subjetiva propia, este conocimiento ayuda a trabajar mutuamente hacia la resolución de las diferencias.

Otros requisitos no menos importantes lo constituyen evitar las generalizaciones, el respeto a la validez de todas las culturas y expresar una actitud abierta hacia el cambio de las actitudes, los hábitos y al medio social o familiar. Todos permiten evitar el choque cultural expresado por la confusión, incomodidad, frustración o incluso hostilidad, de incalculables consecuencias para las relaciones interculturales.

Comunicación intercultural

La comunicación intercultural es parte importante de la competencia intercultural, la cual puede ayudar a crear una atmósfera que promueva la cooperación y el entendimiento entre las diferentes culturas. Asunción Lande (1997) distingue los siguientes rasgos que la caracterizan:

- Sensibilidad a las diferencias culturales y una apreciación de la singularidad cultural.
- Tolerancia para las conductas de comunicación ambiguas; deseo de aceptar lo inesperado.
- Flexibilidad para cambiar o adoptar alternativas.
- Expectativas reducidas respecto a una comunicación efectiva; es decir, estar satisfecho si se ha logrado la comunicación al menos a cierto nivel de entendimiento, en vez de a un nivel de entendimiento total.

Especial atención requieren algunos aspectos determinantes de las relaciones entre culturas diferentes, ya sea a nivel de intergrupual, intragrupal e interpersonal; pues las relaciones interculturales se pueden analizar tanto desde el punto de vista de la relación entre personas de cultura diferente, de grupos culturalmente diversos que interactúan entre sí, como desde las inercias y dinámicas que dentro del propio grupo cultural pueden determinar el establecimiento de relaciones con otras culturas.

Cook & Reichardt (1986; citado por Aneas Álvarez, 2003) señala cinco condiciones de los contactos interculturales positivos:

- Los miembros de los grupos deben disfrutar de un estatus equitativo.
- Los estereotipos negativos de outgroup deben ser desmentidos.
- La cooperación entre los dos grupos debe ser una realidad o una necesidad (por ejemplo deben participar en objetivos comunes) .
- La situación debe implicar un alto nivel de potencial de aceptación.
- Debe existir un clima de soporte social que dé soporte al contacto.

El conjunto de determinantes interpersonales será presentado en torno a los siguientes puntos:

- La teoría de la penetración social: toda relación interpersonal intercultural puede atravesar cuatro estados

de desarrollo: orientación, intercambio exploratorios, intercambios afectivos, intercambio estable, mutuo conocimiento de los interlocutores.

- Composición de redes y lazos relacionales.
- El tamaño y proporción de enlaces interculturales.
- Fortaleza de los lazos interétnicos.

Las relaciones interculturales desde la perspectiva psicológica tiene como aspecto más importante el vinculado con la ansiedad, el shock y la gestión que de estos aspectos pueda realizar la persona; de manera que pueda superarlos y afrontar el reto que puede implicar una relación intercultural. Dentro de los determinantes de los encuentros interculturales en el ámbito psicológico se identifican una serie de aspectos de naturaleza cognitiva y emotiva. El potencial de adaptación al cambio y al nuevo entorno puede favorecer el período de adaptación al nuevo entorno, antes, durante y/o en las fases iniciales de las relaciones interculturales.

En este, tal y como dice Kim (1988; citado por Aneas Álvarez, 2003) el conocimiento de los sistemas de comunicación, particularmente el idioma, las reglas y normas sociales más relevantes, los aspectos históricos y artísticos así como otros aspectos económicos, políticos e institucionales pueden facilitar y potenciar este proceso de cambio.

Entre las variables culturales que se han identificado por diferentes autores como potencialmente problemáticas en el proceso de comunicación intercultural se encuentran: lenguaje, códigos no verbales, concepción del mundo, rol que desempeña en las relaciones y patrones de pensamiento. (Fernández Collado y G.L. Dahnke, 1998).

Lenguaje: el desarrollo de un idioma refleja el contexto de una cultura particular.

Códigos no verbales: mensajes que operan en el nivel de la inconsciencia y muestran situaciones recurrentes como movimientos de los ojos, distancia física entre las personas, claves auditivas, entre otras.

Concepción del mundo: la representación interna de un individuo o un grupo acerca del mundo, la cual moldea y organizada se le asigna a percepciones culturales que reflejan valores básicos, creencias y actitudes.

Rol que desempeña en las relaciones: la actividad que le asigna alguien a partir de la edad, sexo, situación social, etc. Para tener un papel dentro de la sociedad y mantener un control.

Patrones de pensamiento: información que proviene de las impresiones y experiencias cotidianas, indica cómo los individuos organizan sus ideas y definen sus fuentes de conocimiento partiendo de conceptos fundamentales.

Formación intercultural

La formación intercultural debería dar cabida a estos tres componentes: aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural; negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales; y hacer frente a las incidencias que surgen en la relación intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas.

Para delimitar el enfoque de formación intercultural a asumir, se recurre a la propuesta de Aguado (1996), quien la define como el enfoque educativo basado en el respeto y valoración de la diversidad cultural, dirigido a todos y cada uno de los miembros de la sociedad en su conjunto que propone un modelo de intervención, formal e informal, holístico, integrado, configurador de todas las dimensiones del proceso educativo en orden a lograr la igualdad de oportunidades/resultados, la superación del racismo en sus diversas manifestaciones, la comunicación y las competencias interculturales.

Los métodos más útiles en la formación se sitúan en dos enfoques fundamentales, según Asunción-Lade (1998):

Método de cultura general, que se enfoca a concienciar al individuo sobre su propia cultura para que al momento de interactuar con otra cultura actúe de manera eficaz.

Método de cultura específica, que se enfoca en el conocimiento de una cultura específica para que el sujeto de la formación se familiarice con las prácticas de esa cultura, además favorece la receptividad para adaptarse a ella. Lo ideal sería la combinación de los dos, puesto que se complementan entre sí. Entre los procedimientos de mayor efectividad se recomienda la simulación, juegos, representación de roles y las prácticas de campo; cuando se realizan ejercicios que impliquen aprender mediante la práctica experimentan la gama de pensamientos y sentimientos que se presentarían al penetrar en otras culturas.

Conclusiones

Entre los presupuestos indispensables que deben alcanzarse en los modelos de gestión de las organizaciones empresariales actuales, se destaca el hecho de que constituyen variables definitorias el énfasis en los resultados cualitativos de diferenciación y visión integrada de la organización, el carácter esencialmente abierto, humano, cualitativo y estratégico de sus acciones, lo que reclama pensar más en el entorno, que la gerencia sea más abierta y enfocada hacia fuera, incluida la gestión de la cultura organizacional hacia interrelaciones fecundantes con otras culturas organizacionales y sociales diferentes a la cultura de origen.



Los modelos de gestión de las organizaciones empresariales deberán asumir la gestión de la cultura organizacional desde un enfoque intercultural en cuatro direcciones fundamentales: desarrollo de la competencia intercultural, la identidad cultural, la comunicación intercultural y la formación intercultural.

El enfoque intercultural constituye entonces una exigencia actual para la gestión en las organizaciones empresariales, por considerarse uno de los indicadores de la gestión de la calidad, que requiere aprendizaje organizacional sobre las diferencias culturales en cada uno de los componentes de la organización y de las diferentes culturas sociales de origen donde están inmersas las mismas, así como de las competencias para la interacción con ellas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado Odina, Ma T. (1996) Educación multicultural. Su teoría y su práctica. Cuadernos de la UNED. Madrid: UNED.
- Aneas Álvarez, María Asunción (2003) Las competencias interculturales transversales: un modelo para la detección de necesidades formativas. Tesis Doctoral. Barcelona, España.
- Asunción Lande, N. (1997) Estudios interculturales y educación: Bases teóricas http://www.uv.mx/dei/P_publicaciones/BasesTeoricas/----- (1998) “Comunicación intercultural”. En Fernández Collado & G.L. Dahnke, La comunicación humana, Ciencia Social, McGraw-Hill, México.
- Byram, Nichols y Stevens, Bryam, M.; Nichols, A. & Stevens, D. (2001) Developing Intercultural Competence in Practice. Clevedon: Multilingual Matters, ltd.
- Fernández Collado & G.L. Dahnke (1998). La comunicación humana. Ciencia Social, McGraw-Hill, México.
- Israel, Estrella (1995) “Comunicació intercultural i construcció periodística de la diferència”, *Anàlisi*, 18:59-85.
- Lluch y Salinas; Lluch, Xavier & Salinas, Jesús (1996). La diversidad cultural en la práctica educativa. Materiales para la formación del profesorado en Educación Intercultural. Madrid: MEC.
- Malik Liévano, Beatriz (2002) Modelos de Orientación e Intervención Psicopedagógica. Proyecto Docente. Madrid: UNED.
- Rodrigo Alsina M. (1997) Elementos para una comunicación intercultural. Revista CIDOB d’Afers Internacionals “Espacios de la interculturalidad”, <http://www.cidob.es/Castellano/Publicaciones/Afers/rodrigo.html>
- Byram, Nichols y Stevens, Bryam, M.; Nichols, A. & Stevens, D. (2001) Developing Intercultural Competence in Practice. Clevedon: Multilingual Matters, ltd.
- Fernández Collado & G.L. Dahnke (1998). La comunicación humana. Ciencia Social, McGraw-Hill, México.
- Israel, Estrella (1995) “Comunicació intercultural i construcció periodística de la diferència”, *Anàlisi*, 18:59-85.
- Lluch y Salinas; Lluch, Xavier & Salinas, Jesús (1996). La diversidad cultural en la práctica educativa. Materiales para la formación del profesorado en Educación Intercultural. Madrid: MEC.
- Malik Liévano, Beatriz (2002) Modelos de Orientación e Intervención Psicopedagógica. Proyecto Docente. Madrid: UNED.
- Rodrigo Alsina M. (1997) Elementos para una comunicación intercultural. Revista CIDOB d’Afers Internacionals “Espacios de la interculturalidad”, <http://www.cidob.es/Castellano/Publicaciones/Afers/rodrigo.html>