

5. Black Racial Identity Scale (Helms & Parham, 1990, 1996)
 6. Cross Racial Identity Scale (Cross & Vandiver, 2001; Worrel et al., 2001)
 7. White Racial Identity Attitudes Scales (Helms, 1984; Helms & Carter, 1990b)
 8. Acculturation Rating Scale for Mexican Americans-II (Cuellar, Arnold & Maldonado, 1995)
 9. Suinn-Lew Asian Self-Identity Acculturation Scale (Suinn, Rickard-Figueroa, Lew, & Vigil, 1987)
 10. Third Culture Adolescent Questionnaire (Germer, Perry, Moselle, & Archbold, 1992)
- D. Learning Styles*
1. Learning Styles Inventory (Kolb, 1993, 1999)
- E. Global Awareness and World-mindedness*
1. Cross-cultural World-mindedness Scale (Der-Karabetian & Myers, 1999)
 2. GAP test (Corbit, 1998)
- F. Cultural Adjustment, Culture Shock, and Cultural Adaptation*
1. Cross-Cultural Adaptability Inventory (Kelley & Myers, 1999)
 2. Culture Shock Inventory (Reeding, 1994)
 3. Overseas Assignment Inventory (Tucker, 1999)
 4. Sociocultural Adaptation Scale (Searle & Ward, 1990; Ward & Kennedy, 1999)
- G. Personality Characteristics*
1. Myers-Briggs Type Indicator (Brown & Knight, 1999).
 2. Singer-Loomis Type Development Inventory (Singer, Loomis, Kirkhart, & Kirkhart, 1996).
- H. Intercultural and Multicultural Competence*
1. Multicultural Awareness- Knowledge-Skills Survey (D'Andra, Daniels, & Heck, 1991).
 2. Culture General Assimilator (Cushner & Brisling, 1996).
- I. Prejudice and Racism*
1. Color-Blind Racial Attitudes Scale (Neville, Lilly, Duran, Lee, & Browne, 2000).
 2. Attitudinal and Behavioral Openness Scale (Caligiuri, Jacobs, & Farr, 2000).

EL ENCUENTRO CON LO DISTINTO

Jesús Labrador Fernandez

Director del Máster Universitario en Recursos Humanos

ICADE Business School
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Universidad Pontificia Comillas

1. INTRODUCCIÓN

Todo encuentro acaba generando un conflicto de intereses. Quizá esta en una de las escasas leyes que existen en comportamiento humano. Bien sea por las diferencias en la forma de percibir la realidad, o por los diferentes deseos, o por las diferencias en necesidades, siempre se acaba produciendo un conflicto, cuando el encuentro es lo suficientemente duradero.

Los seres humanos están muy acostumbrados a gestionar esos conflictos, no en vano son la clave de su crecimiento y maduración. Los conflictos de intereses con los progenitores presiden y estructuran el aprendizaje y el comportamiento social de las personas. Es imposible madurar sin enfrentarse a los conflictos con padres, hermanos, amigos, compañeros, etc. Se puede decir que aprendemos a vivir resolviendo los conflictos con los otros a lo largo de los innumerables encuentros de nuestra infancia y juventud.

Algunas veces se ha aprendido bien y la peripecia vital es satisfactoria en términos generales, y otras se tropieza una y otra vez en el muro de la incomprensión, la frustración y el aislamiento, el conflicto este dentro y se dirime una y otra vez en el yo.

El encuentro con lo distinto, con la diversidad, el encuentro en el que la persona es colocada en el lugar del extranjero, es un encuentro especial y más exigente con el individuo. En este conflicto, como no, deben

ponerse en marcha las estrategias aprendidas mencionadas mas arriba, pero, así mismo, se ponen en juego competencias específicas determinadas del éxito o fracaso de ese encuentro.

Hay que tener en cuenta que el extranjero, está inmerso en una condición en la que es de allá, pero debe estar aquí, debe estar cerca para ser forastero pero se es de lejos y esa lejanía de sus referentes, de su red social, de sus coordenadas le dejan en una situación en la que hay que ensayar nuevas formas de adaptación.

El propósito de este artículo es hacer una breve exposición de cuáles son los componentes que determinan el encuentro en diversidad y los conflictos que inevitablemente se producirán.

Todo expatriado deberá enfrentarse a los conflictos que generan estos encuentros en la diversidad, cuanto mejor conozca cuales son los elementos situacionales y psicológicos que determinan esos conflictos más probabilidades de éxito tendrá en su peripia con lo distinto.

2. EL ENCUENTRO

Los encuentros con lo distinto a los que debe enfrentarse un expatriado están presididos por una gran sensación de incertidumbre y un estado de cierta indefensión. La incertidumbre la genera el no saber, un extranjero no conoce un gran número de normas, ni criterios, ni modelos, ni de estrategias de adaptación, por otra parte ha perdido los contactos, las referencias, las redes de confianza que poseía en su país y eso le deja mucho más indefenso ante la realidad.

Tanto la incertidumbre como la indefensión generan miedo y esta es una emoción muy poderosa que puede llegar a hacerse cargo de toda nuestra conducta.

Si existe una emoción fundamental y fundamentadora del ser humano es el miedo. El miedo como dice Ledoux es la emoción básica y fundante del comportamiento humano. Este insigne neurocientífico le da a esta emoción un protagonismo esencial en nuestra evolución, llegando a afirmar que «los sentimientos de miedo son un producto derivado de la evolución de dos sistemas neurológicos: uno que sirve de base para la conducta de defensa y otro que crea la consciencia. Estas conductas de defensa son: retirada, inmovilidad, agresión, sumisión. Sin él no habríamos podido llegar a donde hemos llegado. Si genera esas respuestas en todos los mamíferos,

en nosotros, cuando se ha incluido la consciencia, sencillamente ha generado la «civilización» (Ledoux, 1996, p. 138).

Si existe un miedo particularmente humano es el miedo a la incertidumbre, al no saber, este miedo es el que ha impulsado al genero humano a crear civilización, que no es otra cosa que la introducción de la certidumbre en la vida cotidiana de las personas.

Para el ser humano, como organismo consciente de sí mismo y de sus relaciones con lo otro y los otros, los miedos se multiplican y hasta se teme lo que no está, bien los futuros, bien lo intangible. El ser humanos teme la incertidumbre, el no saber que va a suceder. Desde el momento con tuvo conciencia de su acto de conocer, empezó a temer todo aquello con no conocía.

Aquí pretendemos señalar no sólo la gran herramienta para la adaptación que es el miedo, sino lo tremendamente poderosa que es esta emoción en la conducta humana. Las conexiones neuronales que están implicadas cuando se siente miedo, pueden hacerse cargo de casi todo el sistema nervioso humano y, por tanto, de toda su conducta.

La incertidumbre, y por tanto el miedo, presiden de forma generalizada los contactos interculturales.

Durante tiempo se pensó que el mero contacto, la experiencia directa con el otro, era la única manera de erradicar los estereotipos y prejuicios que presiden muchas de las relaciones entre extranjero y aborígenes. La relación entre unos y otros, lograría que ambas partes aprendieran una de la otra, y así fueran desechando esas ideas tan simples y simplificadoras que son los estereotipos y los prejuicios. Esta hipótesis, bien intencionada, fracasó porque no se tiene en cuenta en ella el miedo.

La incertidumbre que preside el encuentro entre extraños es tal, que los protagonistas recurren a toda su cultura y a todo su conocimiento para intentar reducir esa incertidumbre. Cuando decimos cultura y conocimientos nos referimos a las definiciones y explicaciones sobre el otro que se han ido absorbiendo desde la infancia en infinidad de experiencias de aprendizaje mediado. Estas sencillas explicaciones son, casi siempre, abusivas simplificaciones de la realidad, al otro se le reduce a una o dos características muy significativas y que desdibujan la complejidad que pueda tener.

Es necesario tener en cuenta que, aunque el encuentro con la realidad, con el otro cara a cara, pueda desmentir lo que digan esos estereotipos y prejuicios, el miedo hace que los seres humanos den más credibilidad a esos mensajes profundamente insertos en nuestra mente que a la realidad que se tiene justo enfrente.

La teoría de la Identidad Social de Tajfel (1986) plantea que cuando un individuo se siente amenazado por un miembro del exogrupo, la primera reacción que tiene es activar los estereotipos. Una vez activados se generalizan a todos los miembros de esa categoría.

No es el contacto en sí mismo el que genera actitudes favorables o positivas hacia el otro grupo, sino la naturaleza del mismo. Efectivamente, el contacto sin cooperación, sin objetivos comunes, no sólo no reduce el rechazo o el sesgo, sino que incluso puede generar mayor conflicto y hostilidad. Esta afirmación es especialmente trascendente en la empresa. Puede darse el caso de compañeros de trabajo que vivan en un clima de competitividad y tensión, que no favorezca esta relación pese a que esas personas trabajen juntos, en contacto, desde hace muchos años.

Es necesario reivindicar el valor y la importancia de que impere una relación verdaderamente intercultural, entendida como satisfactoria, equitativa y simétrica. En este sentido, Cook y Reichardt (1986) sugieren que, para que el contacto intergrupal reduzca el sesgo, son necesarias cinco condiciones:

2.1. Los miembros de los grupos deben disfrutar de un estatus equitativo

Las diferencias de poder son utilizadas en muchos casos para incrementar las distancias. Si esto ocurre habitualmente en las relaciones entre poderosos y subordinados en homogeneidad cultural, cuando existen diferencias «evidentes» y además desigualdad de estatus, la mayor parte de las explicaciones de la conducta del otro estarán presididas por el prejuicio y el estereotipo.

2.2. Los estereotipos negativos del exogrupo deben ser revisados de forma crítica

La formación, y el análisis crítico de los contenidos de los estereotipos es un factor de mejora para el trabajo con el otro. Es necesario tener en cuenta que sólo es un factor, el mito casi siempre es más poderoso que la razón, es relativamente frecuente ver que después de intensos programas de formación, resurgen una y otra vez los estereotipos para explicar al otro.

2.3. La cooperación entre los dos grupos debe ser una realidad y una necesidad

El trabajo en común, el alcance de los objetivos planteados y la satisfacción por los resultados obtenidos deben ser un resultado de la necesaria cooperación. Se debe hacer hincapié en esta necesaria condición de la colaboración, los *sesgos de autobeneficio* y el *error fundamental de atribución*¹ suelen ser comunes en el trabajo con el otro y, desde ahí, se percibe al otro como nimio o redundante.

2.4. La situación debe implicar un alto nivel de potencial de aceptación

Los protagonistas del contacto deben saberse capaces de llegar al éxito, de resolver los problemas o de alcanzar los objetivos, sólo así se hace evidente que la interdependencia y la cooperación son una buena estrategia. El fracaso es un magnífico predictor del estereotipo de la descalificación del otro.

2.5. Debe existir un clima social que dé soporte al contacto

Este clima, en el caso de los expatriados, es responsabilidad de la empresa. Se debe alentar y fomentar la comunicación, sin temor a la complejidad y teniendo muy en cuenta que esta lleva más tiempo. Las empresas deben proporcionar un entorno de seguridad en el que los trabajadores sea cual sea su origen se sientan con la suficiente confianza para abrirse a las ideas de los otros y entregar las propias.

Si no se dan esas condiciones el encuentro tiene grandes posibilidades de llevar al fracaso, o lo que es lo mismo, los protagonistas recurrirán

¹ El error fundamental de atribución es un fenómeno de percepción muy generalizado en el que el que las personas atribuyen la conducta de los otros a sus características internas de personalidad o carácter sin atender a las circunstancias o situación en la que se encuentran esas personas. Curiosamente las explicaciones de la propia conducta son más equilibradas y se tienen en cuenta tanto los factores internos como los externos. «*Los otros hacen tonterías porque son tontos, nosotros las hacemos presionados por las circunstancias*».

El sesgo de autobeneficio es aquel por el que las personas explican sus éxitos por sus características internas y sus fracasos por las circunstancias externas.

a los estereotipos y a los prejuicios para hacerse cargo de la incertidumbre y el miedo generados.

Estas son las condiciones de seguridad de deben de presidir la situación en la que se da el encuentro, pero antes de seguir analizando cómo deben ser los encuentros positivos, volvamos a las emociones personales y a una perspectiva más psicológica.

3. PERCEPCIÓN SOCIAL.

Los estereotipos son una forma de percepción social simple en la que, mediante una característica, casi siempre superficial, se establece toda una serie de atributos, y explicaciones de comportamientos que hacen más predecible el comportamiento de la persona a la que le cae encima. Estoy seguro de que varones españoles podemos construir una historia con comportamientos muy similares sobre una jefa rubia sueca, y sería distinta si cambiáramos el color de pelo o la nacionalidad.

El prejuicio es la carga valorativa de esas características atribuidas al otro que posee una marca o estigma que lo identifica. Al emplear la palabra estigma ya estamos indicando que, siempre o casi siempre, el valor es negativo. Los prejuicios en gran medida tienen la función de salvaguardar el autoconcepto, y no hay forma más sencilla de hacerlo que atribuir a los otros características negativas que les pondrán automáticamente en un plano inferior.

Vemos pues que estas dos formas de percepción social favorecen por un lado la explicación y la predicción de la conducta del otro y por otro la defensa de una autoconcepción positiva en relación al otro que, por su mera presencia y diferencias, es amenazante, ya que plantea alternativas distintas a las formas tradicionales, «de toda la vida», de hacer y vivir.

¿Cómo se puede comenzar a superar ese miedo y hacer del encuentro una oportunidad en vez de un peligro?

Es el momento de plantear la primera competencia, o mejor, la disposición básica de la que se debe partir. Disposición básica sobre la que se fundamentan las competencias adaptativas e interculturales esenciales para que el encuentro en la diversidad y su posterior conflicto tengan posibilidades de éxito.

Esta disposición inicial es lo llamaremos *autoconciencia descentrada* o *mindfulness*, o lo que es lo mismo: la capacidad de tomar distancia de

uno mismo, salir del centro y mirar con perspectiva el «si mismo», tener una vigilancia mental y una atención crítica a nuestros propios afectos.

Toda verdadera autoconciencia necesita del descentramiento. Sólo cuando se tiene conciencia de uno mismo, de los miedos y ansiedades que nos caracterizan, se podrá afrontar con ciertas posibilidades de éxito el encuentro con lo extraño.

Planteamos la autoconciencia descentrada como disposición básica por que sin esa capacidad, que está relacionada con la percepción del sí mismo, no se puede acceder a ningún tipo de percepción del otro (percepción social) medianamente ajustada.

La psicología del desarrollo nos pueda echar una mano para la comprensión del descentramiento. Piaget ya nos habla de esta capacidad que tienen los niños a partir de los seis años. Todos los estudios más modernos sobre la «teoría de la mente» también nos informan sobre esta destreza que deben poseer los humanos, para tener una atención crítica sobre lo que piensan y sienten.

Quizá lo más relevante que hay que tener en cuenta a la hora de entender esta capacidad es que sólo es posible en la seguridad. Cuando el niño ha conseguido la suficiente madurez cognitiva y la suficiente seguridad y autoconfianza, es cuando es capaz de hacer este «giro copernicano», tomar conciencia de no ser el centro y de las relaciones con los otros desde esta nueva situación. A los adultos les pasa exactamente lo mismo, solo en la seguridad en el sí mismo, se puede acceder a la autovigilancia y la autoconciencia descentrada. Basta con que estemos inmersos en una crisis personal para perder esa capacidad.

La percepción crítica de uno mismo es la base que fundamenta el resto de competencias, entre estas, la siguiente en ser abordada comparte mucho el carácter básico y fundante; nos referimos al tipo de percepción social o percepción de los otros.

Hemos empleado cuando hablamos del prejuicio y del estereotipo el concepto de percepción social, es el momento de centrarnos, aunque sea de forma mínima, en este fenómeno y en algunas de las cosas que se saben de él.

La forma en que se percibe al otro, cuando se está hablando de encuentros en diversidad es un asunto no baladí, para tratarlo quizá sea bueno partir de lo que nos plantea la psicología social sobre este fenómeno.

Fiske y Neuberg (1990) plantean un modelo de percepción social que puede darnos alguna luz al respecto. Estos autores, ya clásicos en el tema, proponen un modelo de formación de impresiones llamado *modelo continuo*.

Existen dos vías fundamentales para hacerse una impresión de los otros.

a) *Vía Simple*. En la que se utilizan los mínimos recursos atencionales, de esta forma lo que se hace es recurrir a las pertenencias grupales del otro y a los estereotipos que simplifican mucho la información. Este ahorro de recursos atencionales es adaptativo en el caso de que el sujeto se esté sintiendo amenazado, también es lo usual cuando el interés por el otro sea mínimo.

Ejemplo: *Sean es un chino*

b) *Vía compleja*. En la que los recursos atencionales son mucho mayores y se ponen en juego para buscar una impresión individualizada y multidimensional del sujeto. Las categorías grupales ahora son muy poco útiles. Es fácil entender que en esta vía no solo se necesita poner en juego más recursos cognitivos sino también temporales. Esto que es tan sencillo y de sentido común se olvida en muchas de las interacciones de nuestra sociedad capitalista postindustrial. La falta de tiempo hace que en muchos casos se recurra a la vía simple.

Ejemplo: *Sean nació en Australia, hijo de inmigrantes chinos que fueron a vivir en un barrio de irlandeses. Durante toda su vida ha jugado al rugby y el día de San Patricio brinda con una Guinness. Obtuvo una beca por su brillantez en matemáticas para estudiar en Alemania donde comenzó su carrera. El doctorado lo hizo en el Reino Unido, habla español con un fuerte acento alemán, trabaja como investigador en una multinacional afincada en Toulouse, se ha casado con una zamorana y tiene dos hijos...*

El que se opte por una o por otra vía dependerá de las motivaciones, necesidades de los protagonistas de la interacción y de la situación. El perceptor que tiene miedo y se siente amenazado por el otro, ni necesita, ni quiere invertir muchos recursos atencionales, busca la definición sencilla, rápida, que ampare y sostenga su propio autoconcepto. Dicho de otro forma, se adopta una postura defensiva, y en este terreno no hay mejor defensa que el ataque.

Hay que resaltar que estamos hablando de unos procesos que saltan como resortes automáticos y que operan casi siempre de forma inconsciente, por lo que en muchos casos ese es el comportamiento «natural»,

de ahí que esa autoconciencia descentrada sea la disposición básica tan crítica.

4. EL CONFLICTO: VENCER O CONVENCER

Detengámonos un poco en esas conductas defensivas mencionadas más arriba.

Como ya se ha dicho, en los encuentros interculturales, al haber un componente mayor de incertidumbre, existe también una mayor posibilidad de que aparezca el miedo, miedo a esa incertidumbre. Sin embargo, existe otra fuente de ansiedad y miedo; nos referimos al miedo a perder la imagen positiva de sí mismo.

Toda persona tiende a buscar y mantener una imagen positiva de sí mismo, tener una buena autoestima, estar satisfecho de uno mismo, tener un buen autoconcepto... son distintas formas de expresar esta motivación básica en la conducta humana.

En todo encuentro con el otro, se produce de forma más o menos intensa una interrelación del autoconcepto. El otro, y la interacción que se mantiene con él, hacen que se pongan en juego aspectos valorativos de la identidad, salir bien parado de la interacción, es decir, conseguir sustentar y sostener la propia imagen es uno de los fines más importantes de la comunicación interpersonal, sobre todo en occidente. La posible pérdida de valoración personal es una situación que genera ansiedad y miedo, la respuesta siempre será defensiva, ya que la persona se siente amenazada por el otro, y en este caso, como la amenaza es hacia la autovaloración, la respuesta es un ataque a la valoración del otro. Podemos pensar que esto sólo surge cuando ha habido desafortunados intercambios que han ido generando una escalada de agresiones, pero lo cierto es que muchos contactos entre sujetos diferentes ya parten desde el inicio con conductas defensivas, o mejor dicho ofensivas, y este es el mejor camino para el conflicto agresivo.

El profesor Carsten De Dreu (2010) nos hace una académica y sugerente diferenciación entre *conflicto afectivo* y *conflicto cognitivo*. Cuando se plantean los conflictos interculturales, la amenaza ante la propia estima nos dirige directamente hacia un conflicto afectivo.

El *conflicto afectivo* concierne a la identidad y personalidad. Aparece cuando se pone en juego el sistema de valores y principios de la persona

y por tanto su más radical y vertebradora idea del mundo y de sí mismo. Es común observar, aún en interacciones entre personas similares, cómo un intercambio de opiniones opuestas degenera en una cruel discusión en la que se ponen en juego mutuas descalificaciones y sentimientos negativos. Se ha pasado de un conflicto cognitivo a un conflicto afectivo, parafraseando al viejo rector de la Universidad de Salamanca, se pasa del intentar «con-vencer» a necesitar vencer.

Para vencer se recurre al grupo, o mejor a la horda, en los conflictos afectivos se buscan y se atacan las identidades sociales, las pertenencias a los grupos, y cuando esto empieza a suceder, no hay marcha atrás, las ofensas son tan duras y generalizadoras que se entra en escaladas continuas que siempre desembocan en el odio, la violencia o la segregación.

Una identidad personal insegura, percibida como frágil, es automáticamente apuntalada y afanzada con los andamios de la pertenencia al grupo, o lo que es lo mismo, con la identidad social de los grupos a los que esa persona pertenece. El «nosotros» pasa a ser más importante que el «yo». Hay que decir que en la mayoría de los casos ese nosotros no es más que una imagen de idealizada homogeneidad que tiene más de espejismo de que realidad. Esta homogenización llevada al paroxismo la vemos en las sinietras ceremonias y desfiles nocturnos del partido nazi en Nuremberg. El individuo, sus características, sus diferencias eran absorbidas por una homogeneidad hipnótica que hacía emerger sentimientos de cohesiva y embriagadora comunión.

En los encuentros interculturales al ser tan evidentes esas diferencias en pertenencias grupales, ellas juegan un papel muy protagonista, de ahí que la exposición y hasta ostentación de los valores del grupo de pertenencia sea una moneda común en gran parte de estos encuentros. La autoafirmación, la defensa de una buena autoimagen se hace de forma colectiva, ensañando los valores del grupo o nación, y en la mayoría de los casos, como nos demostró Tajfel con su paradigma del grupo mínimo², atacando o valorando de forma negativa al distinto, o sencillamente al que no pertenece.

² En estos trabajos experimentales se distribuye aleatoriamente a los sujetos en dos equipos, y se les dice que dicha división responde a criterios exclusivamente aleatorios. Los individuos conocen a qué grupo pertenecen, pero ignoran la afiliación de los demás, debido a que no existe ningún tipo de interacción. Una vez hecho esto, se pide a los sujetos que repartan unos premios (dinero) a los miembros de

Si los individuos y su identidad personal se sienten seguros en lo que son y en su constelación de valores, no tienen tanta necesidad de recurrir a la cálida y protectora sensación de arroparse con la bandera de su grupo, equipo o nación.

El conflicto afectivo es aquél en el que se pretende que el otro pierda, en teoría de juegos, estamos ante los juegos de suma nula. En las relaciones interpersonales, no digamos interculturales estos juegos son muy peligrosos, ya que siempre va a haber un perdedor y esto eterniza el conflicto.

El *conflicto cognitivo*, en cambio, es el catalizador de nuevas propuestas y de alternativas de solución. Una hipótesis científica es la expresión operativa de un conflicto cognitivo, sin ellos sería inconcebible la evolución de la especie humana. Alguien definió la ciencia como la superposición de un error encima de otro error, más allá de lo cínica de esta definición, se hace cargo de la evolución acumulativa de conflictos que han ido resolviéndose mediante la discusión con las pruebas que iban emergiendo. Se busca, una y otra vez, la excepción en los distintos diseños experimentales. Se busca una y otra vez el conflicto con la hipótesis tradicionalmente aceptada.

El conflicto cognitivo es aquel en el que se habla y discute sobre información, son los argumentos y no son las pertenencias o la identidad lo que está en juego. Toda innovación social es producto de conflictos. Cuando el conflicto lleva a la derrota del otro, no estamos ante innovación (convencimiento), sino ante el conformismo o la normalización (vencimiento) y ahí estamos otra vez ante el miedo como motor de estos fenómenos sociales.

En los equipos de trabajo en los que existen diferentes perspectivas, diferentes formaciones, diferentes intereses, el conflicto cognitivo está servido. Son muchas (Bamberger y Meshoulam, 2000; Distephan, y Maznevski, 2000; Bassett-Jones, Brown y Cornelius, 2007) las investigaciones que han puesto de relieve cómo en los equipos de alta diversidad son más comunes las soluciones divergentes e innovadoras, sin duda eso es fruto de conflictos que exigen altos recursos cognitivos a sus participantes. Esa es la forma de que el grupo se transforme en un contexto de emergencia creativa que le hace muy poderoso.

ambos equipos. En este ambiente altamente controlado, los sujetos favorecen a los miembros del endogrupo frente a los del exogrupo (Tajfel, 1979).

En estos grupos se crea una historia compartida que hace partícipes a los miembros de un mismo resultado, así se llega a conocer y respetar al otro. Es lo que Ramin Jahanbegloo (2010) llama solidaridad de las diferencias. En estos grupos se tiene una identidad grupal común no uniformadora. La conformidad y la norma pueden ser criticadas, de hecho ese es el único camino para que el grupo progrese. Solo así se puede asumir el riesgo de errar.

Es obvio que para que se propicie un conflicto cognitivo generativo hay que salvaguardar el encuentro de cualquier conflicto afectivo, las personas que participan en el encuentro deben hacerlo en un contexto de seguridad tal que, tanto la incertidumbre sea estimulante y la amenaza a la propia estima sea mínima. Este contexto de seguridad tiene un ingrediente esencial y determinante del éxito: la confianza.

Pero antes de abordar este concepto tan determinante en las relaciones interpersonales e interculturales, veamos con un mínimo detenimiento las competencias personales que son esenciales para que los conflictos se aborden y se gestionen con posibilidades de éxito.

5. UN RETO PARA EL INDIVIDUO

Se ha mencionado ya la disposición básica que hemos llamado «autoconciencia descentrada», queremos volver a insistir que desde un punto de vista psicológico, esta disposición es imprescindible para que podamos seguir planteando otras competencias personales.

Existen un gran número de descripciones de competencias interculturales sobre todo en sus aspectos comunicativos (Cuy & Van der Berg, 1991; Kim, 1995; Kim, 2001; Gudykunst & Kim, 2004). Quizá una forma sencilla de abordar una posible clasificación de competencias individuales sea plantearlas en un esquema fácilmente comprensible:

Competencias cognitivas. Cuando hablamos de competencias cognitivas nos referimos a todos los procesamientos de información que deben ponerse en marcha cuando el ser humano se encuentra con otro que además es muy distinto. Aquí el concepto clave es el de complejidad y pensamiento complejo. La percepción, el procesamiento y el conocimiento deben ser complejos, tanto de uno mismo como del otro. La tolerancia a la ambigüedad, el perspectivismo, la relativización y cuestionamiento de las opiniones, la capacidad para no confundir al individuo

con el estereotipo son algunas de las características de este pensamiento complejo. A mayor conocimiento menor ansiedad, por tanto es necesario conocer a los otros y, volvemos a insistir, eso lleva tiempo.

Competencias motivacionales. El interés por el otro, la curiosidad, la motivación para percibir al otro invirtiendo todos los recursos atencionales y temporales necesarios sería otra competencia individual que planteamos a la hora de afrontar un encuentro en la diversidad. Sin esta motivación básica para entrar en contacto, este se producirá presidido por los estereotipos, por la vía simple de percepción social. Salir a explorar, a conocer lo desconocido sólo se puede hacer si se dispone de una base segura de un lugar en el que refugiarse y en que se sienta la cálida protección de alguna certidumbre sobre todo certidumbres sobre el yo. Volvemos a insistir en que sin autoconciencia descentrada no habrá el suficiente autoconocimiento como para organizar esa base segura que no es otra que una idea cabal de sí mismo. Conceptos como empatía «actuar con los demás como actuarían ellos consigo mismos» (Bennett, 1979: 422) o como escucha activa son esenciales para abordar cualquier encuentro con garantías de éxito.

Competencias comportamentales. Flexibilidad en los comportamientos, ser capaz de metacomunicar, saber parafrasear, establecer equivalencias, desvelar información sobre uno mismo, manejar la interacción respetando los turnos, no interrumpir, etc. vuelven a ser conductas que nos remiten a lo planteado más arriba tanto en la complejidad de pensamiento como en el interés por el otro. Como puede verse los límites de esta clasificación son difusos, tiene una mera finalidad expositiva, ya que en comportamiento humano es imposible la separación entre una conducta y el proceso cognitivo que está en ella o la intención comunicativa que tiene delante de otro.

6. UN RETO PARA LA ORGANIZACIÓN

Ya se ha mencionado que cuando una persona sale a explorar un territorio desconocido, sólo lo puede hacer con probabilidades de éxito, si dispone de una *base segura*.

Estoy sentado en las escaleras de la entrada de Metropolitan de Nueva York. Es una tarde soleada de domingo y un grupo de vocalistas está interpretando con mucho ánimo conocidas canciones soul. Un

montón de personas de orígenes y lenguas muy, muy distintos está escuchando y disfrutando al son de la música. Hay un encuentro y se hace desde la confianza y seguridad que proporciona lo conocida que es para todos (mexicanos, japoneses, chinos, franceses, entre otros) la situación. Aunque muchos viven esa experiencia por la primera vez, a todos nos es familiar, las reglas están claras, todos sabemos el por qué y para qué del ese encuentro, qué hacer y como disfrutar. Es cierto que es una situación sencilla con unas reglas sencillas, pero no sólo su conocimiento es el que hace que se produzca un clima de confianza.

Hagamos un pequeño cambio en esas reglas: salgo del museo y un sujeto negro con sobrepeso y una extraña gorra se me acerca y me dice «eh tío, por cinco dólares, mis colegas y yo te cantamos un par de canciones y por cinco más te damos nuestro CD».

El objetivo final es el mismo, escuchar unas canciones y comprar un CD, pero estoy seguro que esta segunda estrategia no tendría las mismas posibilidades de éxito.

El grupo vocalista comienza su trabajo con un acto de generosidad y confianza tanto en su arte y como en el público, desconocido y muy diverso, que baja por las escaleras del MET, esa confianza genera seguridad y hace posible el encuentro.

Un encuentro con la diversidad debe producirse en un entorno de seguridad, solo así con esa seguridad íntimamente relacionada con la confianza interpersonal, se puede afrontar la incertidumbre de la que venimos hablando. La incertidumbre lleva al miedo y el miedo a la desconfianza, cualquier encuentro presidido por la desconfianza tiene muchas más posibilidades de fracaso.

Confianza y seguridad son las dos caras de una misma moneda, los componentes de una aleación que dará como resultado una herramienta facilitadora de los encuentros y los conflictos en diversidad. Dicho de otra forma, gestionar la diversidad de tal forma que genere innovación y creación de valor en la organización.

Cuando existe la suficiente seguridad se produce la posibilidad de que se tome una iniciativa de confianza, o lo que es lo mismo, de que se asuman el riesgo, y sin riesgo el éxito tiene muy pocas posibilidades de aparecer.

Hacer un acto de confianza es poner (exponer) a disposición de otros recursos, empresas, información más o menos valorados o trascendentes y asumir el riesgo de las fechorías, los errores o los descuidos que

esos otros puedan cometer. No es poco, pero debemos tener en cuenta que es la base de nuestro ordenamiento social. Sin confianza interpersonal los padres no dejarían a sus hijos en la escuela, los contribuyentes nos darían sus datos económicos al funcionario, el pasajero no se montaría en el autobús y así un sinnúmero de interacciones sociales e institucionales que son los pilares de nuestra convivencia.

La confianza en el otro es una de esas características fundantes y fundadoras de la vida humana. Sin ella sería imposible tanto la evolución cultural acumulativa, como la creación de instituciones sociales, dos características esenciales que señala Michel Tomasello (2010) para que se nos pueda llamar especie cultural.

Charles Tilly (2010) señala que ya Adam Smith planteaba que, sólo aquellos sistemas políticos que garantizan la seguridad individual, escapan de la necesidad de la autodefensa colectiva sustentada habitualmente en vínculos de consanguinidad. Cuando un estado o en nuestro caso una organización otorga a sus habitantes, trabajadores una sólida y segura «ciudadanía», los protectores cobijos parroquianos son menos necesarios. Esta seguridad es la que proporciona la base para acometer los conflictos y acometerlos sin ansiedad en toda su complejidad.

La palabra clave en este juego de confianza es «otorgar». Una organización que pretenda crear un clima que de soporte al contacto y al conflicto cognitivo debe otorgar. En primer lugar información, debe ser transparente y dejar ver sus intenciones y también, claro está, sus intereses, cuando esto no se produce es imposible que exista confianza.

De la misma forma que un grupo de personas que tiene que mover un mueble pesado por una angosta escalera, deben tener claro cuál es la perspectiva la común y crear una especie de «perspectiva cenital» que organice su mutualidad y les lleve al resultado esperado; la organización debe explicitar cuáles son las expectativas que tiene respecto a sus empleados. Llegar a un acuerdo claro y transparente sobre los objetivos de la organización y del individuo es fundamental, como también lo es llegar a una idea mutua de cuáles serán los procesos a seguir con los trabajadores para llegar a esos objetivos.

En este juego de transparencia es esencia predicar con el ejemplo, y quien tiene la iniciativa es la organización por medio de sus directivos. El líder es el que debe realizar conductas visibles y simbólicas en su propio desempeño, que muestren la congruencia con aquellas expectativas que fueron planteadas.

Sackleton en su ya famosísima expedición a la Antártida pidió a todos sus hombres deshacerse de todo peso inútil, su vida iba en ello, y para hacerlo más gráfico, evidente y simbólico arrojó sus soberanos de oro al hielo.

No hay nada que desmotive más y que genere más desconfianza que la incongruencia o la hipocresía de la dirección.

Otorgar confianza no es otra cosa que eso: tener políticas transparentes y cumplirlas cuando una organización tiene este tipo de prácticas está comunicando a sus trabajadores que confía en ellos y por tanto que los respeta y tiene en cuenta. ¿Hay una manera mejor de conseguir lealtad?

La confianza es un «recurso» que niega las leyes de la termodinámica ya que aumenta y se fortalece con el uso, en vez de disminuir y degradarse. Es un recurso autogenerativo que se va acumulando progresivamente en función de las interacciones que van creando más y más fuerza vincular. Desde esa seguridad en el vínculo se entiende la aceptación de vulnerabilidad que supone una relación de confianza.

En el encuentro con el extranjero hay que otorgar cierta confianza de inicio solo así podrá comenzar una relación en la que los conflictos sean el antecedente de la innovación del convencimiento y de la ganancia mutua...

Primero hay que confiar en uno mismo, de esto ya se ha hablado, sin una buena base, una idea cabal del sí mismo, no se puede ir hacia el otro.

Después, confiar en el otro, asumir riesgos en la interacción, y para ello hay que comenzar otorgando información. Del mismo modo que los artistas callejeros otorgan su arte a un público desconocido asumiendo el riesgo de que les ignoren, se rían de ellos o los abucheen, es necesario asumir ciertos riesgos de inicio y tener esperanza. Si se parte de esa apertura y de ese riesgo, puede que se esté configurando el principio de un proceso acumulativo de entendimiento y confianza que será la única manera de ir resolviendo los continuos conflictos de intereses que irán surgiendo.

La confianza mutua es el único antídoto frente al miedo.

7. GESTIONAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

Hemos planteado ya en varias ocasiones que proporcionar una base segura es la única forma de que los encuentros con lo distinto tengan un menor índice de miedo y una mayor probabilidad de generar aprendizaje y riqueza. Esta es una tarea de la organización.

La buena gestión de la internacionalización podría condensarse en una sola idea: *proporcionar seguridad a los trabajadores implicados*.

Durante una investigación que se llevo a cabo en la Cátedra de Internacionalización empresarial, diversidad y desarrollo profesional, entrevistamos a un alto directivo alemán expatriado en España durante cuatro años Manifestaba un altísimo índice de satisfacción con su experiencia, él y su familia se encontraban muy bien en España. Al final de la entrevista le preguntamos: *«¿recomendarías la expatriación a otros colegas?»* La respuesta fue clara y contundente *«como experiencia personal, sin dudarlo, sí; como experiencia profesional, les recomiendo mucha precaución y mucho cuidado...»*³.

Esta respuesta enfoca directamente a la organización y a su capacidad o incapacidad de otorgar seguridad en la carrera profesional de los expatriados. La expatriación es un riesgo y el que siente más el peligro es el trabajador, su futuro, su carrera puede entrar en una zona de indeterminación. Las compañías deberán transformar esa zona de indeterminación en una base segura.

Esbozaremos ahora las líneas básicas de una buena gestión de la internacionalización que sirvan para concluir y recapitular este capítulo.

7.1. Selección

Ni la mera competencia técnica, ni la mera voluntariedad son suficientes. Hay que definir con rigor y exhaustividad el perfil de expatriado (no olvidemos que son muy caros para la empresa). No sólo se deben tener en cuenta las competencias técnicas, también hay que tener muy en cuenta las capacidades de flexibilidad y curiosidad adaptativa. Estas capacidades de adaptación pueden y deben medirse (capacidad reflexiva,

³ «Análisis y mejora de la gestión de la diversidad». Investigación realizada por la Cátedra de internacionalización empresarial, diversidad y desarrollo profesional. Universidad Pontificia Comillas, Instituto Europeo de la Diversidad.

pruebas específicas, experiencias previas en el exterior...). Se debe seleccionar a aquellos que posean una buena *autoconciencia descentrada*.

Cuanto más claro se planteen los planes de carrera y desarrollo personalizado al candidato, más claro y transparente será el acuerdo entre la organización y el trabajador. En todo el proceso de expatriación el plan de carrera y desarrollo es protagonista fundamental, desgraciadamente suele ser el gran ausente en las negociaciones de expatriación.

Es necesario así mismo ir más allá de las competencias del individuo; la piel de los seres humanos no es sólo para separarnos de los demás, sino también para vincularnos. Las condiciones familiares de los candidatos son muy relevantes. Considerar la situación familiar y hasta entrevistar a la familia y sobre todo al cónyuge, es una buena práctica de selección de expatriados.

7.2. Preparación

Esta es la fase en la que deben reducirse al máximo las incertidumbres. El conocimiento y la información actualizada es el mejor antídoto contra el miedo.

La formación intercultural adaptada al país de llegada es una de las herramientas más eficaces para conseguir esa reducción de la incertidumbre y el aumento en la seguridad. Esta formación debe, no sólo proporcionar conocimientos sobre los otros, sino también sobre las propias capacidades del trabajador. Capacidades que serán puestas a prueba de una forma muy especial dada la singularidad de los retos con los que se va a enfrentar a lo largo de toda su experiencia.

Comunicar información ajustada sobre la empresa, planta o instalaciones en destino, es así mismo esencial. Una forma sencilla de evitar ansiedades en los primeros contactos con la nueva situación es proporcionar información detallada de la ciudad y sus características, y de todos aquellos sistemas y procesos de la vida cotidiana: transportes, condiciones de vivienda, características de barrios, y de todas esas infinitas peculiaridades, que hacen única y distinta a Estocolmo de Bogotá.

Conocer quiénes van a ser los compañeros y el supervisor (en caso de tenerlos) en destino, así como aquella persona que tiene asignada la tarea de proporcionar apoyo a la llegada es también una medida que reduce incertidumbres de forma sencilla.

Volvemos a plantear en esta fase el gran ausente en la mayor parte de procesos de expatriación, el diseño de un plan de desarrollo para el trabajador, sin él la incertidumbre será muy alta. Solo será soportada por individuos con un carácter muy aventurero o sustituyendo esa base segura organizacional por grandes compensaciones económicas, que es la forma más sencilla de proporcionar seguridad. Esto es caro y además suele augurar que la organización no va a rentabilizar toda la experiencia y los aprendizajes que ha hecho su trabajador en otro entorno.

Por último es necesario tener muy en cuenta que, si va a haber familiares desplazados, necesitan también ellos en muchos casos información y formación.

7.3. Asistencia

Son necesarios los programas de acogida, es decir, la organización que recibe al trabajador debe de tener un proceso o un protocolo con una serie de acciones destinadas a dar a conocer al nuevo y extranjero a los demás y facilitar en lo posible esos encuentros. Los manuales de acogida, las presentaciones, el acompañamiento por todas las instalaciones deben ser lo mínimo a hacer.

El expatriado necesita en esas primeras semanas un referente al que acudir para preguntar, un mentor que acompañe al sujeto en los primeros procesos de aprendizaje. Esta figura de referencia en la acogida es esencial y deberá tener parte de su tiempo asignada a esa labor, en muchos casos se utiliza la buena voluntad de algún trabajador especialmente amable, que inopinadamente incrementa sus funciones sin ser reconocidas ni compensadas. Por otra parte debe ser característica fundamental de esa persona su capacidad de acogida y un buen dominio de competencias interculturales (idioma y cultura del expatriado).

La asistencia y asesoría a los familiares expatriados también es esencial en todo aquello que tiene que ver con la acomodación, búsqueda de empleo o inserción de niños en el sistema escolar.

Sin embargo no todo debe suceder en el país de destino. Mantener el contacto con la organización de origen es esencial. La comunicación con la empresa a la que alguna vez se regresará debe ser constante y significativa. Esta comunicación y contacto, que en otro tiempo se sostenía sobre la base de viajes periódicos, hoy mediante los modernos dispositivos conectados a la red pasan a ser mucho más sencillos. Pero lo importante

aquí es otra vez el factor personal. Debe existir un interlocutor, un mentor o un directivo del país de origen que entre sus funciones contenga la de establecer un contacto regular con el expatriado. La actualización de la información de negocio local, la comunicación de novedades o de tomas de decisiones que conciernen a sus funciones o departamento, y el mantener al día al desplazado de los cambios que ocurren en origen son funciones fundamentales de ese referente. También lo es conocer e ir siendo testigo de los nuevos aprendizajes del trabajador, adquiridos en su experiencia en el extranjero. Si después se quiere aprovechar y hacer productiva la inversión que es todo proceso de expatriación, este contacto regular y fluido es esencial.

Recordemos que el fin último de todas estas medidas es conseguir que la mayor parte de los encuentros profesionales generen conflictos cognitivos y no afectivos. Ya se ha hablado de cómo los primeros son fruto de la seguridad y los segundos del miedo. El conflicto cognitivo es la vía regia para aprender e innovar.

7.4. Repatriación

Este es sin duda el momento más difícil y delicado de toda la peripetia internacional, y lo es por dos razones. En primer lugar porque es muy engañosa, se vuelve a casa, pero esta ya no es la misma, hay que volver a aprender. Por otra parte es el momento en el que la empresa debe de reconocer y utilizar el «saber hacer» adquirido durante la expatriación.

Un periodo de ausencia de más de tres años, hace que el trabajador pierda muchos referentes, información y conocimiento de un sinfín de pequeños o grandes cambios que se han ido produciendo en ese periodo en «su casa». Esta realidad hace que la vuelta a casa no sea una vuelta a la cotidianidad de lo conocido. Aquello ya no existe, es necesario volver hacer un esfuerzo de adaptación al nuevo medio. Por supuesto que esta adaptación es mucho menos compleja y exigente, pero por lo que tiene de sorpresa desagradable y de constatación de muchas ausencias, no es tan sencilla como parece. Allí donde se habían fantaseado encuentros entrañables, en muchos casos se producen desencuentros.

El no haber asistido a un cambio, a una toma de decisiones, a una sustitución significa una *pérdida* y esta es la palabra clave para entender la situación a la que se enfrenta el expatriado.

Hay una pérdida del entorno al que tanto esfuerzo ha costado adaptarse, pero más importante todavía son las pérdidas económicas y de estatus que muchas veces suceden en las expatriaciones; condiciones que eran compensatorias y por un tiempo concreto, pero de las que cuesta despedirse.

Pérdida todavía más relevante es la que supone renunciar a trabajos y tareas que son muchas veces retos importantes: en ocasiones porque suponen ser pioneros en un nuevo mercado, iniciadores de una nueva línea de desarrollo, proyectos de colaboración internacional muy significativos... y que de un día para otro son sustituidos por la cotidiana tranquilidad de lo que se había dejado atrás.

Todas estas pérdidas más la mencionada de «*ah... eso lo hicimos cuando tu no estabas*», provoca casi siempre desmotivación y en no pocos casos la salida de la organización. Esta es una pérdida de talento que las organizaciones no deberían poder permitirse.

Es el momento de hacer realidad ese plan de carrera, del que hemos hablado, el trabajador ha incrementado sus competencias, tiene una nueva experiencia que a buen seguro le ha hecho crecer como profesional. Es el momento de utilizar y aprovechar todo ese potencial y con ello incrementar la capacidad de adaptación y de innovación de la compañía.

Es el momento de que la confianza que se ha intercambiado se incrementemente, ya que se cumplen las palabras dadas y se comprueba que el esfuerzo, los cambios y la adaptación que supuso el trabajo fuera, han merecido la pena no sólo de forma personal sino también en lo profesional.

La confianza, el trabajo y la lealtad del trabajador están en juego.

8. REFERENCIAS

- BAMBERGER, P. y MESHOULAM, I. (2000), *Human Resource Management Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BENNETT, J. M. (1979), «Overcoming the Golden rule: empathy and sympathy». En D. NIMMO (Ed.), *Communication Yearbook*. New Brunswick, NJ: Transaction Books. pp. 407-422.
- BASSETT-JONES, N., BROWN, R. B. and CORNELIUS, N. (2007), «Delivering effective diversity management through effective structures», *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 24, no. 1, pp. 59-67.

- DE DREU, C.K.W. (2010), «Social conflict: the emergence and consequences of struggle and negotiation». En S.T. FISKE, D.T. GILBERT, & G. LINDZEY (Eds.), *Handbook of Social Psychology*. New York: Wiley.
- DISTEPHANO, J.J. y MAZNEVSKI, M. L. (2000), «Creating Value with diverse teams in Global Management», *Organizational Dynamics* (29) 1, p. 45-63.
- FISKE, S. T. y NEUBERG, S. L. (1990), «A continuum of impression formation from category based on individuating: Influences of information and motivation on attention and interpretation». En M. ZANNA (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1-74). San Diego, California: Academic Press.
- GUDYKUNST, W., & KIM, Y. Y. (2002), «*Communicating With Strangers: An Approach to Intercultural Communication*». McGraw-Hill.
- JACKSON, S., JOSHI, A., y ERHARDT, N.(2003), «Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications», *Journal of Management*, 29(6), pp. 801-815.
- JAHANBEGLOO, R. (2010), *La solidaridad de las diferencias*. Barcelona: Arcadia.
- KIM, Y. Y. (1991), «Intercultural Communication Competence. A Systems-Theoretic View». En S.TINGTOOMEY y F. KORZENNY (eds.), *Cross-cultural Interpersonal Communication*. London: Sage, pp. 259-275.
- KIM, Y. Y. (1995), «Cross-Cultural Adaptation. An Integrative Theory», en R. L. Wiseman (ed.). London: Sage, pp. 170-193.
- LEDoux, J. (1996), *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel/ Planeta.
- MARANDON, G. (2003), «Más allá de la empatía hay que cultivar la confianza: Claves para el reencuentro intercultural», *Revista CIDOB d'Afers Internacionals* Nº 61-62, pp. 75-98.
- PERKINS, D. (2003), *Lecciones de liderazgo*. Madrid: Desnivel.
- TAJFEL, H. y TURNER, J. (1979), «An integrative theory of intergroup conflict». En W. G. AUSTIN y S. WORCHEL (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. California: Brooks Cole.
- TILLY, C. (2010), *Confianza y Gobierno*. Amorrortu: Buenos Aires.
- TOMASELLO, M. (2010), *¿Por qué cooperamos?* Madrid: Katz Ediciones.
- WEST, M. (2004), *Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo. Conseguir equipos innovadores, creativos y de éxito*, Blume.