

Más allá de la empatía, hay que cultivar la confianza: Claves para el reencuentro intercultural

Gérard Marandon*

RESUMEN

El autor opina que cuando se trata de un encuentro intercultural, los riesgos de desacuerdos se incrementan por malentendidos interculturales y surge la dificultad de llegar a una relación de confianza. Para conseguir este clima de confianza es conveniente examinar previamente ciertos problemas teóricos generales de la comunicación y, en particular, los que plantean las situaciones interculturales. En primer lugar habla del conflicto, y distingue entre conflicto cognitivo y afectivo para pasar después a las condiciones psicosociales de la gestión de los conflictos. ¿Cuáles son los factores que condicionan el éxito de los intercambios interculturales? Hay que reconsiderar las teorías de la comunicación de manera que sean capaces de explicar las interacciones interculturales. Para el autor una situación intercultural se produce a partir del momento en que personas o grupos no comparten los mismos universos de significaciones y las mismas formas de expresión de estas significaciones. Una propuesta tanto para la comunicación como para la gestión del conflicto se encuentra en la teoría de una cultura provisional (*culture tierce*) que permite ajustamientos temporales para alcanzar objetivos comunes. En la creación de este espacio, la confianza tiene un papel central, ya que ésta es necesaria en cualquier intercambio, pero sobre todo es crucial en situaciones interculturales, debido a la complejidad de éstas.

Los contactos entre personas o grupos dan lugar, tarde o temprano, a desacuerdos más o menos declarados, según sea lo que está en juego, las afinidades y las capacidades de las personas para comunicarse. La experiencia cotidiana demuestra que el éxito de un encuentro (en el sentido de interacción, intercambio, contacto) va a la par con la creación

*Profesor de Psicología, Université de Toulouse-Le Mirail, Francia

de un clima de confianza y que, en el mejor de los casos, los encuentros con éxito pueden provocar unos lazos de amistad auténticos y duraderos, cuya confianza caracteriza y condiciona la estabilidad. Cuando lo que se plantea es un encuentro intercultural, el riesgo de discrepancias incluso de disensiones aumenta, debido a los malentendidos interculturales, y surge, a menudo con acuidad, la dificultad de llegar a una relación de confianza.

¿Por qué la confianza es un factor determinante para el buen transcurso de los intercambios interculturales? ¿De qué depende su aparición y preservación? Es decir, ¿cuáles son las condiciones para la confianza? El objetivo de este estudio es responder a estas preguntas. Para conseguirlo, hay que examinar previa y sucesivamente algunos problemas teóricos generales de la comunicación y, concretamente, aquellos que plantean las situaciones interculturales. Esto permitirá, finalmente, abordar la cuestión teórica de la confianza en las relaciones interculturales.

COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS

Los conflictos de intereses

Todo el mundo sabe que, incluso en una situación culturalmente homogénea, existe un cierto número de factores que pueden obstaculizar la comunicación, en particular: las intenciones de los protagonistas, sus perspectivas y sus actitudes personales respecto a la otra persona o al otro grupo. De hecho, cualquier encuentro es capaz de provocar *conflictos de intereses* (Camilleri, 1999: 213), unidos a las diferencias de los puntos de vista, de elecciones y perspectivas personales. Estas diferencias personales determinan la potencialidad de conflicto de cualquier encuentro y el problema reside en manejar estos conflictos de intereses de tal manera que se alcancen los objetivos comunes y se satisfagan las perspectivas individuales.

Los trabajos dedicados a esta cuestión ponen de relieve la necesidad de tratar los conflictos. En efecto, su supresión o su prevención son contraproducentes en los intercambios y, de todas formas, dejan sin solucionar el tema de los conflictos y, por lo tanto, puede aparecer de nuevo y, a menudo sucede, con más fuerza (De Dreu, 1997: 11). Es evidente que hay que evitar un exceso de conflicto, pero tampoco es deseable una ausencia de conflicto, ya que disminuye la capacidad para tratar la información compleja (De Dreu, 1997: 13).

Los conflictos de intereses pueden, como es con frecuencia el caso, solicitar las emociones de los protagonistas del encuentro y movilizar de una manera variable las dimensiones afectivas y cognitivas de la personalidad.

A este respecto, los trabajos sobre el conflicto en las organizaciones han llevado a distinguir de una manera teórica entre *conflicto cognitivo* y *conflicto afectivo* (De Dreu, & Van

De Vlierts, 1997). El conflicto cognitivo concierne a las tareas que hay que cumplir y se reafirma en los objetivos y modalidades que permiten conseguirlas; por otro lado, el conflicto afectivo está unido a la personalidad y aparece cuando lo que está en juego asociado con las tareas interfieren con las preferencias, las opiniones o los principios morales de las personas. Las relaciones entre estos dos tipos de conflicto han sido objeto de este estudio, y algunas de las conclusiones sobre esta cuestión son interesantes en el marco de este estudio.

Conflicto cognitivo y conflicto afectivo

Aunque no resulta sencillo separar conflicto cognitivo de conflicto afectivo, varios trabajos indican de manera global que el conflicto cognitivo es un factor que incrementa los resultados, especialmente en el seno de un grupo (cf., principalmente, Amason & Schweiger, 1997; De Dreu, 1997; Jehn, 1997). Esto nos conduce a decir que las discusiones y los intercambios de argumentos sobre bases razonadas permiten afinar la selección de objetivos y de procedimientos de resolución de problemas o la ejecución de tareas y tomar decisiones más adecuadas que aquellas tomadas sin discusión previa.

En contrapartida, el conflicto afectivo reduce el resultado y la satisfacción. Sin embargo, el riesgo de conflicto afectivo es una constante en los intercambios. Efectivamente, “a menudo aquello que empieza como un intercambio de opiniones opuestas degenera en un altercado en el que emergen sentimientos muy negativos” (Baron, citado por Amason & Schweiger, 1997: 107). Discusiones inicialmente racionales pueden también deteriorarse, a menudo debido a la importancia de los temas o a malentendidos de orden proyectivo o narcisista (imagen de uno mismo amenazada).

Asimismo, el conflicto cognitivo puede ser considerado como funcional en términos de objetivos, de tareas y de decisiones, mientras que el conflicto afectivo se revela disfuncional pues se opone a los efectos del conflicto cognitivo y degrada el clima relacional de los intercambios (Amason & Schweiger, 1997: 105).

Gestión de los conflictos de interés

Existe pues una relación inversa entre conflicto afectivo y conflicto cognitivo y, de hecho, el conflicto afectivo es un factor de reducción de los resultados. Es necesario pues solucionar los conflictos afectivos para poder aprovechar la necesaria aportación de los conflictos cognitivos. La gestión de los conflictos, tanto cognitivos como afectivos, depende de la capacidad de comunicación de cada persona, dicho de otra manera, de sus competencias psicosociales, aunque también de la situación del encuentro.

Condiciones psicosociales de la gestión de los conflictos

Investigaciones norteamericanas de los últimos treinta años sobre comunicación intercultural –de las que hablaremos más adelante– han permitido identificar cuáles son

las competencias de comunicación requeridas en situaciones de comunicación culturalmente homogéneas.

La primera competencia que debemos mencionar se refiere, por supuesto, a la capacidad propiamente dicha de gestionar los conflictos (Ting-Toomey, 1985; 1996). Sin embargo, en materia de comunicación, no es suficiente con disponer de una capacidad como ésta, dirigida a generar los efectos específicos esperados. Comunicar pone en juego un conjunto de factores como la incertidumbre, el estrés, las reglas de interacción, los objetivos y las reacciones de los demás, especialmente. Es pues la capacidad de componer con esta complejidad lo que condiciona el éxito de una competencia como ésta, relativa a la gestión de los conflictos. Entre las competencias psicosociales de base que también se requieren, nos quedaremos con las siguientes:

- la capacidad de reducir la ansiedad y la incertidumbre (Gudykunst, 1993; 1995; 1996);
- la vigilancia mental –*mindfulness*– (Hanh, 1976; Langer, 1989) o “la aptitud de gestionar cognitivamente sus afectos” que Gudykunst (1993; 1995) considera como condición psicológica común de la reducción de la ansiedad y la incertidumbre;
- aptitud para iniciar y gestionar las relaciones (Cui & Van den Berg, 1991; Hammer *et al.*, 1978);
- el acento sobre la relación en contraposición con la tarea (Ruben, 1976);
- la creatividad (Dodd, 1995, 233).

La empatía

Existe una competencia que condiciona particularmente la capacidad de comunicar: la empatía o *competencia alocéntrica*. Es conveniente hablar aquí con detenimiento de ella pues esta profundización será útil para esbozar más adelante una teoría de la confianza en situación intercultural.

La empatía es “el conjunto de los esfuerzos empleados para acoger al otro en su singularidad y que son consentidos y desplegados cuando se adquiere la conciencia de la separación de yo-otro y de la ilusión comunicativa de la identificación pasiva con el otro” (Marandon, 2001: 95). Se trata de un esfuerzo de relación efectiva con otro que consiste en sobrepasar la “regla de oro” de la simpatía (“trata a los demás como quieras que te traten a ti”) para adoptar la “regla de platino” próxima a la empatía: “Actúa con los demás como ellos actuarían consigo mismos” (Bennett, 1979: 422).

Esta competencia fundamental de comunicación, variable según los individuos o las situaciones, implica un conocimiento mínimo de sí mismo y de los demás y se desarrolla progresivamente mediante el aprendizaje y la puesta en práctica de diversas aptitudes.

Un primer grupo de aptitudes condiciona muy directamente la competencia alocéntrica en sí misma. Se trata de la suspensión del yo (Martin, 1987 [suspensión del jui-

cio]; Samovar & Porter, 1991), el interés/respeto/consideración hacia el otro (Gudykunst, 1994; Kelley & Ruben, 1983; Ruben, 1976) y la postura interactiva (disposición para entrar en contacto [Kelley & Ruben, 1983; Ruben, 1976]). Un segundo grupo de aptitudes procede de la *flexibilidad psicológica*. Incluye la tolerancia ante la ambigüedad (Cui & Van Den Berg, 1991; Martin, 1987) y la complejidad cognitiva –la capacidad de gestionar costumbres sociales diferentes (Cui & Van Den Berg, 1991 [normas y estilos de trabajo distintos]; Hammer *et al.*, 1978), consideración de los distintos puntos de vista (Martin, 1987), capacidad para no confundir individuos con estereotipos (Martin, 1987), relativización de las opiniones propias (Kelley & Ruben, 1983; Ruben, 1976). Un tercer grupo, finalmente, reúne en torno a la idea de *receptividad activa*, la escucha atenta y la comprensión del otro (Abe & Wiseman, 1983) –necesidades, sentimientos, opiniones (Abe & Wiseman, 1983; Gudykunst, 1994; Hammer *et al.*, 1978).

La empatía condensa además en una única competencia un abanico de aptitudes alocéntricas formado a partir del conjunto de trazos psicológicos que permiten el paso de uno mismo al otro, condición previa a todo encuentro interpersonal. Como competencia alocéntrica, la empatía puede –ya para resumir– disociarse en tres componentes psicológicos distintos: la alocentración propiamente dicha, la flexibilidad y la receptividad activa.

Tal como dice Richaudeau (1974, 8), “sin un poco de empatía, no hay auténtica comunicación” y las otras competencias de comunicación, así como las técnicas de gestión de conflictos tienen poco efecto si los protagonistas no se comprometen realmente en una relación activa y descentralizada hacia el otro.

Sin embargo, estas competencias psicosociales, incluida la empatía, no son suficientes para asegurar el éxito de un encuentro, es decir, la consecución de los objetivos y la satisfacción de las personas. El éxito está, en efecto, condicionado por la situación del encuentro en sí mismo. Y es en este punto que debemos empezar a hablar de la noción de confianza.

Condiciones situacionales de la gestión de los conflictos

Según algunos investigadores (Condon & Youssef, 1975; Dinges, 1983; Dinges & Baldwin, 1996; Dinges & Lieberman, 1989), “el tipo de situación y el resto de participantes en la situación son factores mucho más determinantes para medir la competencia de la comunicación intercultural que no las características particulares que presentan los individuos” (Dinges & Lieberman, 1989: 381). Además, para estos últimos autores, una característica como la empatía tiene poca importancia en una situación estresante como, por ejemplo, la de un despido sin preaviso (*being fired*). El éxito de un encuentro depende en gran medida de la buena voluntad más o menos recíproca de los participantes. Sin embargo, esta condición está a menudo lejos de cumplirse, debido, en la mayoría de los casos, a las realidades profesionales, institucionales, políticas y económi-

cas que pesan sobre un buen número de situaciones de encuentro, pero también debido a factores más personales relacionados con las diferencias de interés y motivación hacia el encuentro.

En realidad, no podemos trazar una frontera impermeable entre factores situacionales y factores personales –las prácticas diplomáticas, éxitos o fracasos, lo demuestran– y los componentes personales influyen en la manera cómo los individuos interpretan las situaciones (Kealey, 1989: 423; 1996: 93). Pero admitiremos el principio de condiciones redhibitorias de la comunicación, como son la hostilidad, la amenaza, la mala fe, el chantaje, e incluso los dispositivos de control y el formalismo (Sitkin & Stickel, 1996, 209) que crean un clima de desconfianza e inducen a comportamientos defensivos por parte de los participantes. Estas últimas observaciones permiten considerar la *confianza* como factor situacional determinante en el desarrollo de un encuentro, sean los participantes en dicho encuentro personas o grupos. La noción de confianza ha sido objeto de trabajo y de teorizaciones elaboradas desde finales de los años setenta que más adelante evocaremos con más detalle.

Así pues, en esta fase de la reflexión, es el momento de ampliar el campo al conjunto de situaciones de encuentro, es decir, introducir la *dimensión cultural e intercultural*. Pero antes conviene recordar, tomando como base las observaciones previas, que las cuestiones de conflictos producen independientemente problemáticas interculturales y que la gestión de las situaciones conflictivas depende a la vez de las capacidades de los protagonistas (competencias psicosociales) y del potencial de confianza de las situaciones de encuentro.

EL ENCUENTRO INTERCULTURAL

¿Cuáles son las particularidades de la comunicación intercultural? ¿Qué factores condicionan el éxito de los intercambios interculturales? Estas preguntas son las mismas que encontramos desde hace una treintena de años en el núcleo de las investigaciones norteamericanas sobre comunicación intercultural, de lejos la más avanzada en este campo. Resulta interesante, para responder a estas cuestiones, apoyarnos en las proposiciones teóricas resultantes de esta investigación. Esto implica, antes que nada, volver a los orígenes de esta corriente de investigación, la cual para afirmarse y desarrollarse como disciplina universitaria tuvo que reconsiderar previamente sus fundamentos epistemológicos. Pasar revista a las principales dificultades relacionadas con las diferencias culturales nos permitirá seguidamente examinar el problema del encuentro intercultural en términos de conflictos específicos y de condiciones de gestión de estos conflictos.

Entonces será oportuno –después de insistir en las competencias interculturales requeridas en una situación de encuentro intercultural– consagrar un desarrollo más profundo a la noción de confianza vista como factor determinante de los intercambios interculturales.

La comunicación intercultural americana

El campo: origen y evolución

La comunicación intercultural se define como el “estudio de las interacciones entre miembros de culturas diferentes” (Leeds-Hurwitz & Winkin, 1989, 36). Constituye, en el ámbito de las ciencias humanas, un dominio de investigación y de reflexión que se ha desarrollado progresivamente en Estados Unidos a partir de los años sesenta, gracias al impulso que le dieron las numerosas acciones de formación intercultural desarrolladas a partir del final de la Segunda Guerra Mundial. Estas acciones de formación, que de entrada fueron llevadas a cabo por los diplomáticos, se ampliaron seguidamente –gracias a la expansión económica– hacia otras personas destinadas a trabajar fuera del territorio norteamericano (Leeds-Hurwitz, 1993; Leeds-Hurwitz & Winkin, 1989). La investigación en comunicación intercultural, como la formación intercultural que la engendró, se puso inicialmente al servicio de objetivos relacionados muy directamente con las dificultades y las cuestiones encontradas por los formadores y por el personal que residía en el extranjero. Pero a partir de los años setenta, la comunicación intercultural empieza a afirmarse enteramente como disciplina científica (aparición de revistas científicas, propuestas de educación universitaria especializadas y publicación de manuales). Esta afirmación de la disciplina va a la par con la elaboración de un cuadro teórico, con la discusión de los métodos que debían desarrollarse y la determinación de las principales áreas de investigación (Leeds-Hurwitz, 1993: 501).

Concepción actual de la comunicación intercultural

Los primeros estudios sobre comunicación intercultural tendían a considerarla como un campo específico y separado de la comunicación interhumana (Casmir & Asuncion-Lande, 1989: 284; Gudykunst & Nishida, 1989: 23; Sarbaugh, 1979/1993). Pero, a partir de finales de los años setenta, los investigadores consideran que los procesos fundamentales en juego no se diferencian de aquellos que operan en cualquier otra situación de comunicación (Gudykunst & Kim, 1984; Sarbaugh, 1979/1993). Esto significa que los procesos subyacentes a la obra en todo acto de comunicación son considerados idénticos.

Le debemos a Sarbaugh (1979/1993: 7-9) haber sido el primero en fijar el cuadro de una taxonomía de la comunicación intercultural, según el cual el grado de interculturalidad se incrementa en función del grado de heterogeneidad cultural de los

protagonistas. De hecho, es el peso relativo de los factores personales y culturales (Gudykunst & Kim, 1984) el que permite diferenciar la interacción interpersonal de la interacción intercultural. En la primera, los aspectos personales se encuentran en un primer plano, mientras que en la interacción intercultural priman los factores culturales. Estos dos tipos de interacción pueden asimismo distinguirse en función de sus grados de “personalización” (*personalness*) y de “culturalización” (*culturalness*) (Collier & Thomas, 1988/1996; Cupach & Imahori, 1993: 115; Gudykunst & Ting-Toomey, 1988).

Tal cambio de perspectiva hace desaparecer la necesidad de producir teorías concretas para la comunicación intercultural y, en contrapartida, convierte en necesaria la “construcción de teorías generales que expliquen todas las formas de comunicación, o teorías intermedias que expliquen aspectos particulares de la comunicación entre personas de culturas distintas o entre grupos étnicos” (Gudykunst, 1985: 24). Esto implica prácticamente reconsiderar las teorías de la comunicación de manera que éstas puedan explicar las interacciones interculturales (Gudykunst & Nishida, 1989: 23). Actualmente la idea de que los procesos de base son idénticos en cualquier forma de comunicación está aceptada por el conjunto de los especialistas de la comunicación intercultural y la oposición entre las dos formas de comunicación ya no tiene prácticamente defensores. Domina, pues, una concepción integradora de la comunicación, según la cual toda comunicación es siempre “más o menos interpersonal y, al mismo tiempo, más o menos intercultural” (Collier & Thomas, 1988/1996: 101).

Efectos de la preeminencia cultural en la comunicación

Muy a menudo la comunicación interpersonal y la comunicación intercultural pueden distinguirse en términos de “preeminencia de la identidad cultural” (Collier & Thomas, 1988/1996; Cupach & Imahori, 1993: 115). Consecuentemente, a medida que aumenta el grado de culturización de una situación, es necesario tener en cuenta las especificidades culturales de los protagonistas y sus respectivas interferencias, es decir, *los efectos de interculturalidad*.

Hay que precisar, sin embargo, que la necesidad de una actitud como ésta desborda ampliamente el campo único de las relaciones interétnicas e internacionales. La noción de interculturalidad, para que tenga un valor pleno, debe ampliarse a cualquier situación de ruptura cultural –resultante básicamente de las diferencias de códigos y de significados–, en la que las diferencias en juego estén relacionadas con diversos tipos de pertenencias (principalmente, etnia, nación, región, religión, género, generación, grupo social, organizacional, ocupacional). Existe una situación intercultural a partir del momento en que las personas o grupos presentes no comparten los mismos universos de significados y las mismas formas de expresión de estos significados, y estas diferencias pueden representar un obstáculo para la comunicación.

Obstáculos culturales a la comunicación

En los contactos interculturales, las diferencias explícitas (como, por ejemplo, la lengua) enmascaran otras muchas cuya incidencia sobre las interacciones es tanto más grande cuanto más implícitas son dichas diferencias. Estas múltiples diferencias tienen en común que perturban las interacciones, debido a discordancias entre comportamientos esperados y comportamientos efectivos (Burgoon, 1995).

Diferencias culturales fundamentales

A partir de un importante estudio llevado a cabo en cincuenta y tres empresas multinacionales, G. Hofstede (Dodd, 1995: 102-105; Gudykunst, 1994: 40-48; Gudykunst & Ting-Toomey, 1988: 40-50; Hofstede, 1994; Marandon, 2000) se pudo identificar cuatro dimensiones de la variación cultural:

- La dimensión *individualismo/colectivismo* contrapone las culturas que dan valor a los objetivos individuales a aquellas que sitúan los objetivos colectivos en un primer plano. Las culturas individualistas dan prioridad a la realización individual, la iniciativa y el éxito personales, mientras que las culturas colectivistas subrayan la pertenencia al grupo y las actividades colectivas. En el plano relacional, los miembros de las sociedades individualistas tienden a establecer lazos amistosos privados, mientras que las sociedades colectivistas someten las relaciones interpersonales a las obligaciones sociales. Debemos señalar que esta mayor dimensión de la variación cultural ya había sido identificada mucho antes de los trabajos de Hofstede, en concreto por T. Parsons en los años cincuenta y que desde entonces ha sido objeto de un importante número de trabajos (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988: 40).

- *El control de la incertidumbre (uncertainty avoidance)* remite a las maneras propias de cada sociedad para aliviar la ansiedad frente a la incertidumbre natural y existencial, en términos de leyes, dispositivos tecnológicos e institucionales, relacionados con valores, representaciones, creencias, etc. Cada sociedad dispone además de un conjunto de respuestas a situaciones estresantes a las cuales sus miembros recurren de manera preferente, pero que, para ser interpretadas correctamente y revelarse eficaces, tienen que ser conocidas por el interlocutor, sin lo cual se convierten en una fuente de malentendidos.

- La distinción *masculinidad/feminidad* rinde cuenta del nivel de repartición de los roles en una sociedad. En las sociedades *masculinas* los roles están fuertemente diferenciados y se anima la afirmación masculina, en términos de ambición, de espíritu de competición y de éxito material y social, mientras que se espera que las mujeres sean modestas y se preocupen de la calidad de vida. En las sociedades *femeninas*, al contrario, se valora la modestia, el espíritu de cooperación y la preocupación por la calidad de vida, tanto en los hombres y como en las mujeres, y los papeles de unos y otras, en el plano social y familiar, se consideran intercambiables.

– *La distancia jerárquica*, finalmente, hace referencia al trato de desigualdad por parte de las distintas sociedades. Se define como “el grado de aceptación, por parte de aquellos que tienen menor poder en instituciones y organizaciones, de una distribución desigual del poder” (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988: 47). Además, las sociedades con fuerte distancia jerárquica se caracterizan por un fuerte grado de dependencia y contra-dependencia respecto a los superiores en la jerarquía, mientras que en las sociedades con una distancia jerárquica más débil, el poder no se considera como legítimo hasta que no se ha justificado funcionalmente y se da preferencia a las relaciones de interdependencia entre miembros de la sociedad.

– Una quinta dimensión de la variación cultural pudo ser identificada gracias al estudio denominado *Chinese Value Survey* (Segall *et al.*, 1990: 57-58) y vino a completar el de Hofstede que presentaba ciertas limitaciones. Se trata del *dinamismo confuciano* u *orientación a largo o corto plazo*. Las sociedades orientadas al largo plazo se dirigen hacia el futuro y dan prioridad a ciertas características personales como el sentido de la economía y de la perseverancia, al tiempo que muestran un apego adaptable a las tradiciones. Contrariamente, los miembros de sociedades orientadas hacia el corto plazo respetan las tradiciones y las obligaciones sociales, y otorgan importancia a la conservación de la imagen.

Estas cinco grandes dimensiones de la variación cultural permiten, a partir de ahora, y sólo con ellas, contemplar toda la complejidad de las relaciones interculturales. Pero la variación afecta a dimensiones más específicamente psicológicas, como el pensamiento y la comunicación.

Modalidades cognitivas

Antes de desarrollar la cuestión de la diversidad del funcionamiento cognitivo, conviene subrayar que este tema debe ser contemplado sobre el fondo de similitud y de universalidad de los procesos cognitivos de base (Segall *et al.*, 1990: 160). El conjunto de trabajos comparativos de la *cross-cultural psychology* impone la evidencia de una capacidad universal para recordar, generalizar, categorizar, clasificar, para formar conceptos, para manejar la abstracción y razonar lógicamente. La variación cultural se manifiesta de hecho en las modalidades de ejecución y las formas de articulación de estos procesos, en los que cada grupo valora a través de sus creencias, de sus representaciones y actitudes colectivas, funcionamientos cognitivos preferenciales. Para decirlo de manera más clara, según esta perspectiva, el equipo mental humano sería universal pero cada uno dispondría de él de manera culturalmente orientada.

Distintos modelos permiten aprehender la variedad cultural de los funcionamientos cognitivos. En primer lugar, un conjunto de estudios realizados mayoritariamente en África sobre la concepción cultural de la inteligencia demuestra que ésta varía sobre la base de dos dimensiones valoradas de maneras distintas: una dimensión tecnológica

y cognitiva y una dimensión social. Además, las concepciones africanas de la inteligencia tienden a otorgar a los aspectos sociales (en particular en Côte d'Ivoire, entre los Baulé: responsabilidad, respeto, educación, obediencia, honestidad, iniciativa, habilidad para hablar y servirse de los proverbios [cf. Segall *et al.* 1990: cap. 5]) una importancia que no tienen a ojos de los occidentales. Éstos, en contrapartida, en lo que respecta a la dimensión cognitiva de la inteligencia, sitúan en primer lugar el análisis, la abstracción y la rapidez en la realización de las tareas, mientras que la concepción *baulé* otorga mayor importancia a la observación, la atención y más específicamente a la destreza manual en el dibujo y la escritura, y la suerte (tener suerte y dar suerte).

Los “estilos cognitivos” son también objeto de la variación cultural y, en particular, el grado de “dependencia/independencia respecto al campo (D.I.C.)”, un campo perceptual en origen pero ampliado después de numerosos trabajos en los campos contextual (plano cognitivo) y relacional (plano afectivo). La D.I. con respecto al contexto, en concreto, remite a la capacidad de descontextualización de las informaciones, particularmente desarrollada en el mundo occidental bajo la influencia de las prácticas de la escritura y todavía más de la escolarización (Scribner & Cole, 1981). Esta capacidad constituye incluso la *única* forma de abstracción específica y, por lo tanto, la propiedad distintiva del pensamiento occidental (Denny, 1991: 75), las dos otras formas –abstracción por generalización (caniche → perro → animal) y abstracción de la sustancia (diferencia entre mesa y libertad)– están activas en todas las culturas. Respecto al campo relacional, la D.I. varía culturalmente en función de las modalidades de comunicación valorizadas en el grupo al que pertenecen.

Desde el momento en que el funcionamiento cognitivo es necesario en las interacciones humanas, su variación cultural no pasa, evidentemente, sin incidencias durante el desarrollo de estas interacciones (Porter & Samovar, 1994: 17). En efecto, dicha variación puede afectar tanto a la percepción de la situación y de los otros interactuantes como a la elección de las estrategias racionales que deben llevarse a término. Una elección necesariamente modificada por las normas relativas a los comportamientos cognitivos socioculturalmente valorizados.

Modalidades de comunicación

Disponemos, gracias a la labor de la lingüista norteamericana D. Tannen, de un modelo teórico particularmente sofisticado que procura mostrar de manera muy global la variación de las modalidades de comunicación. Esta investigadora, que se apoya en análisis de investigaciones comparativas, cruza los dos modelos teóricos anteriores –el continuum contexto débil/contexto elevado de E.T. Hall y la teoría de los dos códigos (restringido y elaborado) de B. Bernstein– con el suyo propio (el del continuum oral/escrito).

El trabajo de Tannen (1982) consiste en proponer, en primer lugar, visitar la dicotomía código restringido-código elaborado, relativa a las competencias verbales de las capas

desfavorecidas (código restringido) y de las pudientes (código elaborado) de la población británica en este caso, y revisar la noción de *elaboración*, estando ésta asociada a la única dimensión verbal de la comunicación. Tomando como base su propia concepción de un continuum lingüístico oral/escrito, retoma la oposición de Hall entre culturas de contexto débil (*low*) y culturas de contexto elevado (*high*) y muestra que la debilidad de la teoría de los dos códigos procede del hecho que Bernstein dio mayor importancia al polo verbal de la comunicación en detrimento del polo contextual, el cual comprende el conjunto de los aspectos no verbales y situacionales de la comunicación.

Efectivamente, si creemos que la explotación de las múltiples modalidades no verbales de la comunicación y “la consideración de la información sobre el contexto [son] una forma de elaboración” (*ibid.*, 15) con el mismo título que la del código verbal, debemos concebir la elaboración y la restricción como dos operaciones correlativas: cuando se elabora sobre un plano, se restringe sobre el otro y así recíprocamente. Tannen propone también un *modelo bipolar de elaboración de la comunicación*, que distingue dos polos: la comunicación que prioriza la elaboración verbal y la comunicación que prioriza la elaboración contextual (paralingüística, expresión de las emociones e implicación interpersonal).

Pero la variación de las modalidades de la comunicación interviene sobre otros planos, esencialmente verbales y no verbales. Respecto a la comunicación verbal, sus aspectos más implícitos están en el origen de malentendidos frecuentes, semánticos y pragmáticos. Los malentendidos de orden semántico son la consecuencia del desconocimiento de las connotaciones que conllevan las mismas palabras. En cuanto a los malentendidos pragmáticos, éstos están relacionados con maneras distintas de recurrir al lenguaje para actuar sobre el otro y sobre la situación. Vistos así, se convierten fácilmente en fuentes de malentendidos de los usos diferentes de la toma de palabra, del silencio, de la interrupción, de la interrogación, de la petición, de la ironía, del sobreentendido, de la mentira, etc., así como maneras más o menos directas de dirigirse a alguien.

Respecto a los componentes no verbales, su variedad cultural es particularmente rica y diversificada (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988: cap. 6; Dodd, 1995: cap. 8). Esta variedad conlleva diversos aspectos de la comunicación no verbal que constituyen parejos dominios de estudio. La *kinésica* es el dominio de los movimientos corporales entre los que destacan la gestualidad, las expresiones faciales, el contacto con los ojos, las posturas, las maneras de saludar. La *proxémica* afecta a las relaciones con el espacio y más concretamente la variación de las distancias interpersonales sobre cuatro planos: íntimo, personal, social, público. La *cronémica* se refiere a la relación con el tiempo, explicado en términos de tiempo *monocrónico* (consagrado a una sola actividad a la vez), de tiempo *poli-crónico* (actividades simultáneas), y de *sincronía cultural*, relacionado con la manera cómo se regulan colectivamente los movimientos y desplazamientos, los ritmos y la organización temporal. La *haptica* hace referencia a las formas táctiles de comu-

nicación mientras que la *sensórica* lo es de las modalidades sensoriales de los intercambios: olor, gusto, audición, calor. Finalmente, la *paralingüística* se ocupa de la entonación y los diversos sonidos audibles que acompañan a las emisiones verbales.

Al término de esta exposición sobre los aspectos teóricos relativos a la comunicación intercultural, conviene recordar que el encuentro intercultural (de fuerte preeminencia cultural) es más complejo que el encuentro en una situación culturalmente homogénea (con débil preeminencia cultural). Efectivamente, muchos obstáculos relacionados con las desigualdades culturales pueden entorpecer el desarrollo del encuentro y sus efectos aumentan la lista de los obstáculos inherentes a todo encuentro (diferencias de opinión, de elección y previsiones personales) sea o no intercultural y de los que hemos visto anteriormente que son fuente de conflictos de interés.

Los conflictos culturales

Podemos considerar, en realidad, la situación intercultural como doblemente determinada por los factores culturales. Por un lado, las diferencias de cultura –de valores, creencias, representaciones, actitudes, normas y estándares de comportamiento– originan implícitamente malentendidos y conflictos, cuyos protagonistas se ven incapaces de dirigir de manera satisfactoria.

Por otro lado, estas diferencias culturales tienen incidencias sobre los mismos procesos de relación. Asimismo afectan particularmente, –además de a la manera de abordar al otro y las actitudes con respecto al extranjero– a: la concepción de la intimidad, a la importancia relativa que se da a uno mismo y al otro en la explicación de los comportamientos (atribuciones), y a la expresión de las emociones.

Por consiguiente, los factores culturales son fuente de conflictos inherentes a las situaciones interculturales: los *conflictos culturales* (Camilleri, 1999, 213). “Este [tipo de] conflicto connota un estado de disonancia o de colisión entre dos fuerzas o sistemas. En el contexto de los encuentros interculturales, el conflicto está definido [...] como la incompatibilidad percibida o real de los valores, perspectivas, procesos o consecuencias [del encuentro] entre dos o más personas de culturas diferentes con relación a aspectos importantes y/o de relaciones; estas diferencias, la mayoría de las veces, se expresan a través de diferentes estilos de conflicto cultural” (Ting-Toomey, 1994, 300). Independientemente de la forma que adopten, en última instancia, lo que encontramos en el fondo de los conflictos culturales son los conflictos de valores. Estos valores, a los cuales la mayoría de las personas no tienen un acceso verdaderamente consciente, tienen un peso considerable durante los encuentros interculturales, y las racionalizaciones que pretenden dar una explicación a los malentendidos lo único que consiguen es reforzar el papel decisivo de las diferencias entre valores.

Debido a que estos valores constituyen la personalidad, cualquier acusación, cualquier amenaza de que puedan ser objeto, son vencidas de manera defensiva y son induc-

toras de conflictos afectivos, que pueden dar lugar a reacciones de animosidad, asociadas a “cogniciones paranoides” (Kramer, 1996, 224).

El problema principal de los encuentros interculturales es dirigir los conflictos culturales, de los cuales deduciremos que sobredeterminan las potencialidades conflictivas de estos encuentros. Esta gestión de los conflictos culturales se revela por otro lado aún más necesaria, si se tiene en cuenta, como ha demostrado un estudio reciente, que la relación entre conflicto cognitivo y aumento del resultado es particularmente significativa en las situaciones no rutinarias (Jehn, 1997: 93). Ahora bien, siendo las situaciones interculturales fundamentalmente no rutinarias, esta información del estudio se reafirma en la necesidad creciente, en estas situaciones, de regular los conflictos afectivos unidos a los conflictos culturales, para así facilitar los conflictos cognitivos y sacar el mejor partido de los encuentros interculturales.

Es conveniente, por lo tanto, estudiar ahora el problema de la gestión de los conflictos culturales.

Gestión de los conflictos culturales

El encuentro intercultural es intrínsecamente ansiogénico, como nos demuestra la experiencia cotidiana. Diversos estudios han confirmado que hay un miedo mayor a las interacciones con los no familiares que con los familiares (Bobad & Wallbott, 1986). Es, por lo tanto, necesario, para regular los conflictos afectivos y cognitivos, desarrollar un “ambiente abierto, que tolere diferentes puntos de vista y [asegure] que un principio de cooperación impida interpretar los desacuerdos como ataques personales o maniobras políticas” (Amason & Schweiger, 1997).

La cultura tercera

Esta proposición teórica, formulada en el marco de la teoría general del conflicto en las organizaciones, hace eco a otra teoría, ya antigua en el campo de la comunicación intercultural: la teoría de la *cultura tercera* (Broome, 1991; Casmir, 1978; Casmir & Asunción-Lande, 1989). El modelo de la cultura tercera preconiza la realización, en las situaciones interculturales donde emergen los conflictos de orden cultural, de un espacio común de comunicación que permita construir progresivamente una cultura nueva, que englobe las culturas originales y que las armonice en un todo coherente. Se trata de una cultura provisional, –de una subcultura situacional– que permite ajustes temporales para alcanzar objetivos comunes. Este espacio de comunicación no debe tener unos límites preestablecidos, debe integrar elementos nuevos y adaptarse a otros contextos. La cultura tercera es una *empresa de riesgos compartidos* (*joint venture*, Casmir & Asunción-Lande, 1989: 294), que debe estar orientada hacia el futuro, lo que no significa, sin embargo, que deba alejarse y renegar del pasado.

La ejecución de una cultura tercera, y en consecuencia, el óptimo desarrollo de los encuentros interculturales, están sometidos a condiciones individuales y a condiciones situacionales. Esta doble condicionalidad individual y situacional es una constante válida para cualquier encuentro. En efecto, según la concepción que prevalece desde este momento –lo hemos visto desde Sarbaugh (1979)– lo que diferencia la interacción en una situación culturalmente homogénea de la interacción en condiciones culturalmente heterogéneas es el grado de complejidad de los factores en juego. Por esta razón, las condiciones individuales y situacionales que se han de satisfacer en el primer caso deben serlo también en el segundo, de manera que las condiciones más unidas particularmente a la interculturalidad del encuentro puedan también ser completadas. Es necesario, por lo tanto, volver a estos dos tipos de factores que condicionan el buen desarrollo de una interacción cultural.

Los *factores situacionales* son múltiples. Sin hacer una lista exhaustiva, más allá de las condiciones redhibitorias de la comunicación mencionadas precedentemente, enumeraremos: el ambiente físico y socioeconómico, el número de participantes, la forma del encuentro (cara a cara versus interacción impersonal), el estatus de los protagonistas, la actitud (arrogancia versus benevolencia), la estructuración del tiempo, del espacio, de los objetivos y los papeles, la familiaridad de la situación (Brislin, 1981: 168-169).

Pero hay otros factores situacionales, más específicos, que pueden intervenir, como por ejemplo, para citar solamente uno, el papel de terceros. Estudios sobre los efectos de los chismes y cotilleos han demostrado que la intervención de terceros aumenta más la desconfianza que la confianza. Efectivamente, ya que las terceras personas que intervienen en las relaciones son más sensibles a la información negativa (Burt & CNES, 1996: 83), su intervención desarrolla menos la confianza que la desconfianza. Por consiguiente, una situación que preserve los protagonistas contra la influencia directa o indirecta de terceros, aumenta el grado de confianza y facilita la interacción. Y precisamente, como ya hemos subrayado, la confianza es la condición principal para el buen desarrollo de todo encuentro, y *a fortiori*, encuentros interculturales, debido a su gran complejidad. El cumplimiento de las otras condiciones situacionales de la comunicación no tiene otra justificación que garantizar la confianza entre los protagonistas, sin la cual los objetivos del encuentro no se pueden alcanzar, como tampoco satisfacer las perspectivas personales. Por esta razón, es conveniente hoy en día examinar más detalladamente la noción de confianza y las teorías de las cuales es objeto.

La confianza

Debido a que la creación de una cultura tercera implica el desarrollo de la comprensión mutua a través de ajustes continuos sobre el punto de vista del otro, la confianza juega un papel primordial para conseguir el éxito de esta empresa (muchos investigadores hablan de centralidad de la confianza [Mishra, 1996]).

Si tratamos de definir lo que es la confianza, podemos decir, en primer lugar, que es un *recurso moral* que permite sostener el dispositivo de los intercambios y, por lo tanto, de la construcción de la cultura tercera. La confianza, ya lo hemos visto, es necesaria en los intercambios cotidianos, interculturales o no, pero es primordial en las situaciones interculturales, debido a su complejidad.

Algunos autores definen la confianza como una *vulnerabilidad consentida* (Mayer, *et al.*, citados por Brislin, 2000: 311 ; Meyerson, *et al.*, 1996: 170 ; Mishra, 1996: 265), otros como una creencia en el hecho de que el otro va a ser sincero y honesto, y que va a sacar partido de la situación, manifestando un *débil oportunismo* (Cummings & Bromiley, 1996: 303). A estos primeros elementos de definición, hay que añadir la noción de incertidumbre y de *toma de riesgos* (Meyerson, *et al.*, 1996: 175-180), los tres elementos –vulnerabilidad consentida, creencia en el débil oportunismo del socio y toma de riesgos– que corresponden a la confianza que se otorga a alguien.

Por lo que respecta a las propiedades de la confianza, ésta es, en primer lugar, un recurso moral neguentrópico (Powell, 1996: 52). Como dice Hirschman (citado por Lewicki & Bunker, 1996: 126), “la confianza es un recurso extraño, un recurso que aumenta con el uso en vez de disminuir”. Por otro lado, la confianza es un recurso auto-generativo (Creed & Miles, 1996: 18) y progresivamente acumulativo que “se establece lentamente y de manera continua, a medida que crecen los niveles de la fuerza relacional” (Burt & Knez, 1996: 83). En efecto, lo propio de la confianza sin ser escogida ni establecida definitivamente, se desarrolla “a través de las transacciones y mientras se desarrollan las relaciones interpersonales” (Creed & Miles, 1996: 23; Powell, 1996: 63). Finalmente, los estudios que comparan los procesos relativos a la confianza y la desconfianza demuestran que la confianza puede o bien degradarse o pararse de una manera brusca (Lewicki & Bunker, 1996: 126). En cambio, no podríamos decir lo mismo de la desconfianza, que por naturaleza es más dramáticamente “catastrófica” (Tyler & Kramer, 1996: 7), en el sentido que puede aumentar bruscamente, en el caso de relaciones particularmente débiles (Burt & Knez, 1996: 83).

Se pueden distinguir tres etapas en la elaboración de la confianza (Lewicki & Bunker, 1996: 119-124 ; Sheppard & Tuchinsky, 1996: 144-145). La confianza *basada en el cálculo y la disuasión*, en primer lugar, remite a una concepción pragmática de los intercambios humanos. En esta primera etapa, la confianza se da a alguien en función de las sanciones potenciales directas o indirectas (reputación), más que recompensas negociadas.

La segunda etapa, la de la confianza *basada en el conocimiento*, consiste en recabar información sobre el otro a fin de conocerlo suficientemente bien para poder anticiparse a sus comportamientos y hacer predicciones sobre su fiabilidad. Estas informaciones se recogen para terceras personas, pero también directamente para el mismo interesado. A medida que las interacciones se repiten para mejorar la comprensión del otro, la relación pasa a ser cada vez más estrecha y la confianza aumenta.

Finalmente, la tercera etapa en la elaboración de la confianza está *basada en la identificación* con los deseos y las intenciones del otro, de manera que se desarrolla una comprensión mutua entre las partes presenciales. En esta fase, el grado de confianza es tal que cada uno puede contar incondicionalmente con el otro y encomendarlo para defender sus intereses o endosar responsabilidades que le incumben, sin estimar necesario controlarlo. La confianza mutua que llega a esta fase es precisamente aquella que requiere el desarrollo de una cultura tercera.

Esta confianza mutua tiene dos componentes (Kipnis, 1996: 40): la confianza acordada y la confianza recibida. A causa de su reciprocidad, la cultura tercera es verdaderamente una empresa con riesgos compartidos. La confianza mutua, que incluye, sobrepasándolas, las dos primeras fases –cálculo e información sobre el otro– es el grado más elaborado de la confianza y constituye el fundamento de la cooperación (Mishra, 1996: 265), es decir, relaciones interdependientes que giran hacia los objetivos y los intereses comunes. Existe, de hecho, una estrecha relación entre confianza mutua y cooperación, sea horizontal (entre iguales) o vertical (como en la delegación de poderes [Lunacek, 1994]). En resumen, en este estadio de la reflexión, podemos retener el principio de la serie condicional siguiente: confianza → cooperación → cultura tercera → éxito del encuentro intercultural.

En lo que atañe a *los factores personales* que condicionan la construcción de una cultura tercera y el alcance de los objetivos del encuentro intercultural, las competencias psicosociales que se ejecutan en una situación culturalmente homogénea son necesarias para los encuentros interculturales, pero deben ser completadas por competencias interculturales, relativas a “la capacidad de un individuo para intercambiar la información de una manera eficaz y apropiada con individuos culturalmente diferentes” (Rogers & Steinfatt, 1999: 240). Pero en este sentido, hay que distinguir, por un lado, entre las competencias generales que permiten hacer frente al conjunto de situaciones interculturales y que constituyen un prolongamiento especializado de las competencias psicosociales, de capacidades generales y, por otro, las competencias interculturales específicas que varían de una situación a otra, debido a la diversidad cultural (Berry *et al.*, 1992: 345-347 ; Brislin & Yoshida, 1994 ; Gudykunst *et al.*, 1996 ; Marandon, 2001).

Las competencias interculturales generales han sido objeto de numerosos estudios y teorías (cf. Marandon, 2001), pero nos limitaremos a citar: la *reducción del etnocentrismo*, es decir, la adopción de una *postura etnorelativista*, necesaria para comprender verdaderamente otras lógicas culturales distintas de aquellas con las que estamos más o menos familiarizados; la *conciencia cultural*, que permite medir la importancia del papel de los factores culturales en el desarrollo psicológico individual y en las interacciones; la *conciencia intercultural*, que implica, por un lado, la conciencia de la variación cultural y el conocimiento de sus dimensiones (cf. *Supra*) y, por otro, la conciencia de las incidencias psicológicas individuales y relacionales de las diferencias culturales.

En cuanto a las competencias interculturales específicas, éstas implican los conocimientos culturales teóricos y prácticas que conciernen, principalmente, a la lengua, a la manera de pensar, aprender, trabajar, comunicarse en público y en privado con personas objeto del encuentro.

Según estas reflexiones, la confianza puede considerarse, indiscutiblemente, como un factor determinante en la gestión de los conflictos culturales, necesario para el buen desarrollo de un encuentro intercultural, con el mismo título que la competencia intercultural. Pero es necesario sobrepasar la fase de constatación y volver a los diferentes elementos en juego, para hacer una síntesis y poner de manifiesto una formalización teórica de las condiciones de emergencia y conservación de la confianza en los encuentros interculturales.

LA DINÁMICA EMPATÍA-CONFIANZA EN LOS ENCUENTROS INTERCULTURALES

El encuentro intercultural plantea una serie de dificultades de comunicación específicas unidas a las diferencias culturales. Los malentendidos que resultan de estas diferencias son factores de conflictos culturales que se unen a los conflictos personales inherentes a cualquier encuentro. Esta doble carga de conflicto aumenta considerablemente los riesgos de crisis relacional y de contencioso afectivo de los encuentros interculturales. Pero, al mismo tiempo, reduce desgraciadamente la riqueza cognitiva potencial, que es, sin embargo, inherente a estos encuentros a causa de su carácter no rutinario. La optimización de los encuentros interculturales implica la satisfacción de un conjunto complejo de condiciones del cual es conveniente separar la articulación fundamental.

La regulación de los conflictos culturales implica, en efecto, el desarrollo de un espacio de comunicación (cultura tercera) que permite compartir nuevos significados a partir de los cuales la negociación de lo que está en juego en el encuentro es posible. La cultura tercera es, fundamentalmente, un espacio de cooperación, en el seno del cual las partes se movilizan en dirección al alcance de objetivos comunes y de la satisfacción de las personas. La cooperación implica la instauración y el desarrollo de la confianza, en su forma más elaborada: la confianza mutua. Recurso moral determinante del encuentro, la confianza implica la satisfacción de las condiciones situacionales y personales. Independientemente de las condiciones objetivas del encuentro (Brislin, 2001: 168-169), la instauración de la confianza implica un compromiso personal por parte de las partes, sin el cual no se puede desarrollar de una manera duradera, aunque la situación sea favorable. Es precisa-

mente este compromiso personal el que hay que examinar con más detalle, para aprehender mejor la dinámica de los encuentros interculturales.

En efecto, las relaciones de confianza mutua que implica la cooperación se basan en la identificación con los deseos y las intenciones del otro. Ahora bien, si lo pensamos más detalladamente, esta forma activa de identificación con el otro no es más que otra designación de la empatía. Esta forma deliberada de centrarse en el otro se revela como la condición de la confianza. Esto significa que el éxito de un encuentro depende fundamentalmente del esfuerzo en dirección al otro consentido desde el comienzo, y mantenido después, por las partes del encuentro. Por supuesto, de la misma manera que la confianza no debe hacer olvidar el papel de los otros factores situacionales, la empatía no se puede considerar como la única competencia de comunicación en los encuentros interculturales (Marandon, 2001: 96). Pero, como la confianza es la condición situacional fundamental de la cooperación, la empatía, como condicionante de las otras competencias de comunicación (psicosociales e interculturales), es la condición personal primordial de la confianza. Podemos considerar la empatía y la confianza como condiciones fundamentales, necesarias pero no suficientes, del éxito de un encuentro intercultural. Sin embargo, no podemos contentarnos con poner la empatía como condición de la confianza, siendo la confianza condición de la cooperación. La relación entre los dos primeros factores se debe precisar.

En realidad, si la empatía es la condición de la confianza, ésta, a su vez, anima y facilita la apertura, la receptividad y la disponibilidad con respecto al otro. Dicho de otra manera, la confianza estimula la empatía: existe una relación bicondicional –circular– entre la empatía y la confianza. Esto lleva a proponer un nuevo encadenamiento –más complejo que el precedente– de las condiciones del encuentro intercultural: [empatía <=> confianza] —>cooperación —>cultura tercera —>éxito del encuentro. Pero es pertinente completar esta proposición con una observación que concierne al tipo de empatía que se requiere para los encuentros interculturales y que permite establecer una distinción importante entre estos encuentros y los encuentros en situaciones culturalmente homogéneas.

Sin duda alguna, la empatía, concebida como la “participación imaginativa, intelectual y emocional en la experiencia de otra persona” (Bennett, 1979: 418) es esencial en todos los encuentros. Pero “el desarrollo de significados compartidos [en el principio de la construcción de la cultura tercera] implica desplazar la atención, más allá de uno y del otro, en dirección a la interacción entre los comunicadores” (Broome, 1991: 247). La especificidad del encuentro intercultural es la imposición de pasar de la empatía personal a la *empatía intercultural*, conduciendo así las partes a consagrarse, es decir a ponerse principalmente al servicio, no solamente del otro, sino también de la construcción de este espacio común de la comunicación, indispensable en una situación intercultural, como es la cultura tercera.

CONCLUSIÓN: DEL MULTICULTURALISMO AL INTERCULTURALISMO

El encuentro intercultural, una situación de comunicación más compleja que los encuentros normales, plantea una serie de dificultades cuya superación exige una relación activa entre competencia intercultural (de la cual la empatía constituye el precursor) y la confianza. La empatía intercultural requiere de unas partes que, para ser interculturalmente creíbles (Dodd, 1995, 188), se comprometen plenamente en la relación. En realidad, el encuentro intercultural implica un proceso de transformación personal, que generalizándose puede favorecer la emergencia progresiva de *personalidades interculturales* (Kim & Ruben, 1996) –descentralizadas, abiertas, flexibles, positivas y creativas. Preparadas para la adaptación mutua –una forma más elaborada de gestión de la diversidad (Thomas, 1995: 251)– para alcanzar sus objetivos comunes, estas personalidades de un género nuevo, permiten pensar, –más allá de la opción multiculturalista sin duda alguna tolerante pero de tipo defensivo y proteccionista– en la posibilidad de relaciones verdaderamente interculturales, basadas en la articulación indisoluble y dinámica entre la empatía y la confianza.

Referencias bibliográficas

- ABE, H., & WISEMAN, R. L. "A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 7 (1983). P. 53-67.
- AMASON, A. C., & SCHWEIGER, D. M. "The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organisational performance". En: C. K. W. DE DREU & E. VAN DE VLIERT, *Using conflict in organizations*. Thousand Oaks, London: New Delhi: Sage Publications, 1997. P. 101-115.
- BENNETT, J. M. "Overcoming the golden rule: empathy and sympathy". En: D. NIMMO (Ed.), *Communication Yearbook 3*. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1979. P. 407-422.
- BERRY, J. W., POORTINGA, Y. H., SEGALL, M. H., & DASEN, P. R. *Cross-Cultural Psychology: research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- BOBAD, E., & WALLBOTT, H. "The effects of social factors on emotional reactions". En: K. Sherer, H. Wallbott, & A. Summerfield (Eds.) *Experiencing emotions: A cross-cultural study*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. P. 154-172.
- BRISLIN, R. W. *Cross-cultural encounters: face-to-face interaction*. New York: Pergamon Press, 1981.
- BRISLIN, R. W. *Understanding culture's influence on behavior*. Orlando: Harcourt Brace, 2000 (1st ed. 1993).
- BRISLIN, R. W., & YOSHIDA, T. *Intercultural communication training: an introduction*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 1994.

- BROOME, B. J. "Building shared meaning : implications of a relational approach to empathy for teaching intercultural communication". *Communication education*. No. 40 (1991). P. 235-249.
- BURGOON, J. K. "Cross-cultural and intercultural applications of expectancy violations theory". En: R. L. WISEMAN (Ed.) *Intercultural communication theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1995. P. 194-214
- BURT, R. S., & Knez, M. "Trust and third-party gossip". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 68-89.
- CAMILLERI, C. "Pour une p dagogie interculturelle". En: J. DEMORGON & E.-M. LIPIANSKY *Guide de l'interculturel en formatio*. Paris: Retz, 1999. P. 208-227.
- CASMIR, F. L. A multicultural perspective of human communication. En: F. L. CASMIR (Ed.) *Intercultural and international communication*. Washington, DC: University Press of America, 1978. P. 241-257.
- CASMIR, F. L., & ASUNCION-LANDE, N. C. "Intercultural communication revisited: conceptualization, paradigm building and methodological approaches". *Communication Yearbook*. No. 12. P. 278-309.
- COLLIER, M. J., & THOMAS, M. "Cultural identity: an interpretive perspective". En: Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST (Eds.) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage, 1996 (1st ed. 1988). P. 99-120.
- CONDON, R., & YOUSSEF, F. *An introduction to intercultural communication*. New York: Bobbs-Merrill, 1975.
- CREED, W. E. D., & MILES, R. E. "Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 16-38.
- CUMMINGS, L. L., & BROMILEY, P. "The organizational trust inventory (OTI): development and validation". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 302-356
- CUI, G., & VAN DEN BERG, S. "Testing the construct validity of intercultural effectiveness". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 15, 2, (1991). P. 227-241.
- CUPACH, W. R., & IMAHORI, T. T. "Identity management Theory". En: R. L. WISEMAN & J. KOESTER (Eds.) *Intercultural communication competence*. Newbury Park: Sage, 1993. P. 112-131
- DE DREU, C. K. W. "Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue". En: C. K. W. DE DREU & E. VAN DE VLIERT (Eds.) *Using conflict in organization*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1997. P. 10-22.
- DE DREU, C. K. W., & VAN DE VLIERT, E. "Introduction: Using conflict in organizations". En: C. K. W. DE DREU & E. VAN DE VLIERT *Using conflict in organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1997. P. 1-7.
- DENNY, J. P. "Rational thought in oral culture and literate decontextualization". En: D. R. OLSON & N. TORRANCE (Eds.) *Literacy and orality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991. P. 66-99.
- DINGES, N. G. "Intercultural competence". En: D. LANDIS & R. W. BRISLIN *Handbook of intercultural training*. Vol. 1: *issues in theory and design*. New York: Pergamon Press, 1983. P. 176-202.

- DINGES, N. G., & LIEBERMAN, D. A. "Intercultural communication competence: coping with stressful work situations". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 13, 3 (1989). P. 371-385.
- DINGES, N. G., & BALDWIN, K. D. "Intercultural competence. A research perspective". En: D. LANDIS & R. S. BAGHAT (Eds.) *Handbook of intercultural training*. (2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996 (1st ed. 1988). P. 106-123.
- DODD, C. H. *Dynamics of intercultural communication*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown Communications, 1995.
- GUDYKUNST, W. B. "Intercultural communication : current status and proposed directions". *Progress in communication sciences*. No. 6 (1985). P. 1-46.
- GUDYKUNST, W. B. "Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: an anxiety/uncertainty management (AUM) perspective". En: R. L. WISEMAN & J. KOESTER (Eds.) *Intercultural communication competence*. Newbury Park: Sage Publications, 1993. P. 33-71.
- GUDYKUNST, W. B. *Bridging differences*. London: Sage, 1994.
- GUDYKUNST, W. B. "Anxiety/Uncertainty Management (AUM) theory". En: R. L. WISEMAN *Intercultural communication theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1995. P. 8-58.
- GUDYKUNST, W. B. "Uncertainty and anxiety". En: Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST (Eds.) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage Publications (1st ed. 1988), 123-156, 1996. P. 123-156.
- GUDYKUNST, W. B., GUZLEY, R. M., & HAMMER, M. R. "Designing intercultural training". En: D. LANDIS & R. S. BAGHAT (Eds.) *Handbook of Intercultural Training* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. P. 61-80.
- GUDYKUNST, W. B., & KIM, Y. Y. (Eds.) *Communicating with strangers : an approach to intercultural communication*. New York : Random House, 1984.
- GUDYKUNST, W. B., & NISHIDA, T. "Theoretical perspectives for studying intercultural communication". En: M. K. Asante & W. B. Gudykunst (Eds.) *Handbook of international and intercultural communication*. Newbury Park : Sage Publications, 1989. P. 17-46.
- GUDYKUNST, W. B., & TING-TOOMEY, S., with CHUA, E. *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage, 1988.
- HAMMER, M. R., GUDYKUNST, W. B., & WISEMAN, R. L. "Dimensions of intercultural effectiveness: an exploratory study". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 2 , 4 (1978). P. 382-393.
- HANH, T. N. *The miracle of mindfulness* (Rev. ed.). New York: Bantam, 1976.
- HOFSTEDE, G. *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1994.
- JEHN, K. A. "Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict". En: C. K. W. DE DREU & E. VAN DE VLIERT (Eds.) *Using conflict in organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1997. P. 88-100.
- KEALEY, D.J. "A study of cross-cultural effectiveness: theoretical issues, practical applications". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 13, 3 (1989). P. 387-428.
- KEALEY, D.J. "The challenge of international personnel selection". En: D. LANDIS & R. S. BAGHAT (Eds.) *Handbook of intercultural training* (2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996 (1st ed. 1988). P. 81-105.

- KEALEY, D.J., & RUBEN, B.D. "Cross-cultural personnel selection: criteria, issues, and methods". En: D. LANDIS & R. W. BRISLIN (Eds.) *Handbook of intercultural training* (vol. 1). New York: Pergamon Press, 1983. P. 155-175.
- KIM, Y. Y., & RUBEN, B. D. "Intercultural transformation". En: Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST (Eds.) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage, 1996. P. 299-321.
- KIPNIS, D. "Trust and technology". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 39-50.
- KRAMER, R. M. "Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: trust and the intuitive auditor at work". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 216-245.
- LANGER, E. *Mindfulness*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
- LEEDS-HURWITZ, W. "Tendances actuelles de la recherche en communication interculturelle aux Etats-Unis". En: L. Sfez (Ed.) *Dictionnaire critique de la communication* (T. 1). Paris : PUF, 1993. P. 500-501.
- LEEDS-HURWITZ, W., & WINKIN, Y. "Eléments pour une histoire sociale de la communication interculturelle américaine: la mission du Foreign Service Institute". *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. No. 2-3 (1989). P. 23-41.
- LEWICKI, R. J., & BUNKER, B. B. "Developing and maintaining trust in work relationships". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 114-139.
- LUNACEK, C. *La délégation efficace*. Paris: ESF, 1994.
- MARANDON, G. "Eléments de communication interculturelle". En: N. ROUSSIAU (Ed.) *Psychologie sociale*. Paris: In Press, 2000. P. 313-336.
- MARANDON, G. "Empathie et compétence interculturelle". En: A. KISS (Ed.), *L'empathie et la rencontre interculturelle*. Paris : L'Harmattan, 2001. P. 77-118
- MARTIN, J. N. "The relationship between student sojourner perceptions of intercultural competencies and previous sojourn experiences". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 11 (1987). P. 337-355.
- MEYERSON, D., WEICK, K. R., & KRAMER, R. M. "Swift trust and temporary groups". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 166-195.
- MISHRA, A. K. "Organizational responses to crisis: the centrality of trust". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 261-287
- PORTER, R. E., & SAMOVAR, L. A. "An introduction to intercultural communication". En: L. A. SAMOVAR & R. E. PORTER (Eds.) *Intercultural communication: a reader*. Belmont, Ca: Wadsworth, 1994. P. 8-58.
- POWELL, W. W. "Trust-based forms of governance". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 51-67.
- RICHAUDEAU, F. "Dix-sept fa ons de communiquer". *Communication et langage*. No. 22 (1974). P. 6-18.

- ROGERS, E. M., & STEINFATT, T. M. *Intercultural communication*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press, Inc, 1999.
- RUBEN, B. D. "Assessing communication competency for intercultural adaptation". *Group & Organization Studies*. No. 1 , 3 (1976). P. 334-354.
- SAMOVAR, L. A., & PORTER, R. E. (Eds.) *Communication between cultures*. Belmont, Ca : Wadsworth, 1991.
- SARBAUGH, L. E. *Intercultural communication*. New Brunswick (USA), London (UK): Transaction Publishers, 1993 (1st ed. 1979).
- SCRIBNER, S., & COLE, M. *The psychology of literacy*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981.
- SEGALL, M. H., DASEN, P. R., BERRY, J. W, & POORTINGA, Y. H. (Eds.) *Human behavior in global perspective. An introduction to cross-cultural psychology*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- SHEPPARD, B. H., & TUCHINSKY, M. "Micro-OB and the network organization". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 140-165.
- SITKIN, S. B., & STICKEL, D. "The road to hell: the dynamics of distrust in an era of quality". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 196-215.
- TANNEN, D "The oral/literate continuum in discourse". En: D. TANNEN (Ed.) *Spoken and written language: exploring orality and literacy*. Norwood, NJ: Ablex, 1982. P. 1-16.
- THOMAS, R. R., Jr. "A diversity framework". En: M. M., CHEMERS, S. OSKAMP & CONSANZO M. A. (Eds.). *Diversity in organizations*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 1995. P. 245-263.
- TING-TOOMEY, S. "Toward a theory of conflict and culture". En: W. B. GUDYKUNST, L. STEWART, & S. TING-TOOMEY (Eds.) *Communication, culture and organizational processes*. Beverly Hills, CA: Sage, 1985. P. 71-86.
- TING-TOOMEY, S. "Managing intercultural conflicts effectively". En: L. A. Samovar & R. E. Porter. (Eds.) *Intercultural communication: a reader*. Belmont, Ca: Wadsworth, 1994. P. 360-372.
- TING-TOOMEY, S. "Intercultural conflict styles: a face-negotiation theory". En: Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST (Eds.) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage, 1996 (1st ed. 1988). P. 213-235
- TYLER, T. R., & KRAMER, R. M. "Whither trust"?. En: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 1-15.

ECONOMIA EXTERIOR
 N.º 98
España-Marruecos, ¿dónde estamos?
 Indulcia Cuchillo □ Inés María Díaz □ José Luis López
 Persepolis de la economía española
 Acuerdo de Asociación con la UE y reformas con España
 Simón González □ María y José María
 Inversión en Marruecos
 París, Afganistán
 Montaña del Sur □ César Riquelme □ José María
 Economía del Irán □ Inés María Díaz □ José María
 Muhammad Alí □ José María Díaz □ María
 América del Sur □ Inés María Díaz □ José María

POLITICA EXTERIOR
 N.º 102
Bajo amenaza de guerra
 Antonio Rando Rivero □ Carlos Alonso Zaldívar
 Andrés Murguía □ Gustavo Arango □ Antonio Urdal
Europa renueva la crisis
 Federico Trillo-Fernández □ Oliver Schwanitz
 Francis Galois □ Philippe Monnet Desjardins
El 'Prestige' cruza meses después
 José José
Congo, conflicto olvidado
 Manuel González □ Teodoro Marín
Lula inspira confianza
 Eduardo Díaz

¿Seguro que está en Irak el huevo de la Serpiente?

BAGDAD

Pídala en su quiosco ahora

Periodicos de Política Exterior, S.A. • C/ Padilla, 6 - 28006 MADRID • Telf. 91 431 2628
 revista@politicaxterior.com • www.politicaxterior.com