

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Entrevistas con empresarios e inmigrantes: Técnica de detección de diferencias culturales dirigida al diseño de estrategias para corregir los potenciales conflictos originados por dichas diferencias	15
1.2. Hablando con los «patos y patas» acerca del origen y causas de la descoordinación en el vuelo	16
1.2.1. Descoordinación en el vuelo originada por las actitudes «a la defensiva» de unos «patos» contra otros	18
1.2.2. Descoordinación por las trabas administrativas para la contratación de inmigrantes	19
1.2.3. Descoordinación en el vuelo por las diferentes formas de concebir el trabajo y las motivaciones para trabajar	20
1.2.4. Descoordinación en el vuelo por las situaciones de precariedad en que viven las personas trabajadoras inmigrantes fuera del trabajo	21
1.3. Hablando con los «patos y patas» acerca de las causas de la descoordinación en el vuelo más estrictamente culturales	21
1.3.1. Descoordinación por fallos en la comunicación verbal	22
1.3.2. Descoordinación por fallos en la comunicación no verbal	22
1.3.3. Descoordinación en el vuelo por diferencias culturales más allá de las diferencias en los códigos de comunicación	23
1.3.3.1. Diferencias en cuanto al concepto del trabajo	24
1.3.3.2. Diferencias en cuanto a la actitud de cada cultura hacia la jerarquía laboral	25
1.3.3.3. Diferencias en cuanto a la aceptación de las normas ..	26
1.3.3.4. Diferencias en cuanto a la concepción del tiempo ..	27
1.3.3.5. Diferencias en cuanto al tratamiento de la mujer ..	28
1.3.4. Aprendibilidad de «nuevas formas de volar»	29
1.4. Hablando con los «patos y patas» acerca de posibles estrategias de coordinación en el vuelo	30
1.4.1. Estrategias de coordinación basadas en el principio de igualdad y no discriminación de las personas trabajadoras inmigrantes	30
1.4.2. Estrategias de coordinación basadas en una división de tareas independiente de la nacionalidad de las personas trabajadoras ..	31
1.4.3. Estrategias para aprender a volar en cursos y programas formativos	32
1.4.4. Estrategias para volar con responsabilidad social corporativa ..	33
1.4.5. «Volando positivamente»	34
1.4.6. Medidas, guías y estrategias para alcanzar la situación ideal en que «inmigrante o no inmigrante: ésa ya no sea la cuestión» ..	35
1.5. Los «patos» gestionan de forma natural la coordinación de su vuelo; las personas no: necesitamos aprender a ello	36

2. METODOLOGÍA	39
2.1. Cuantificación y cualificación de las relaciones laborales entre <i>personas</i> inmigrantes, particulares y empresariado vasco	39
2.2. Ventaja metodológica de la diferencia entre «ir» y «estar»	40
2.3. Fases del método cualitativo utilizado	41
2.3.1. Definición del problema: Necesidad de una nueva cartografía para una nueva geografía laboral	42
2.3.2. Esquema teórico: enfoques, teorías y lenguajes triangulados. .	43
2.3.3. Diseño muestral: ecléctica combinación del método probabilístico y el método de muestreo intencional (opinático)	44
2.3.4. Control de elementos espurios	53
2.3.5. Recogida de datos	54
2.3.5.1. Observación	54
2.3.5.2. Entrevistas en profundidad	55
2.3.5.3. Lectura de textos y documentación relevante	57
2.3.6. Análisis de los datos e informe de la investigación	58
3. PUNTO DE PARTIDA: «PONIÉNDOSE EN SU PIEL»	59
4. PRIMERA PARTE: CULTURA EN LA EMPRESA	67
4.1. ¿Qué entendemos por cultura?	67
4.1.1. Estrategias para conocer una cultura	68
4.2. La empresa como microcosmos social intercultural vs. multicultural . .	68
4.3. Barreras a la comunicación intercultural y clave inicial para superarlas. .	69
4.3.1. La cultura como idioma y el desconocimiento de los códigos culturales como fuente de fracaso en la traducción y comunicación	70
4.4. Elementos del lenguaje intercultural: códigos y sintagmas verbales y no-verbales	70
4.4.1. «Sí» no siempre significa «sí»	71
4.4.2. Talleres de comunicación no verbal: Análisis de los sintagmas que intervienen en situaciones comunicativas interculturales en el espacio laboral	73
4.4.3. Bagaje de protocolos comunicativos que las personas inmigrantes y autóctonas traen consigo al espacio laboral intercultural	74
4.5. Formación en competencia intercultural	75
4.6. Aprendizaje, acondicionamiento y adaptación cultural no equivalen a asimilación	76
4.6.1. Convivencia en el contexto de culturas híbridas	77
4.6.2. Proceso de acondicionamiento cultural	78
4.6.3. ¿Es entonces posible que una persona nacida en una cultura aprenda y asuma como propios comportamientos característicos de otra cultura conocida en su vida adulta sin tener que renunciar a la primera?	78

4.7. Elementos y conceptos culturales que intervienen en el modo con que las personas trabajamos e interactuamos con otras personas en el lugar de trabajo	80
4.7.1. El propio concepto del trabajo	80
4.7.2. El concepto del yo como persona miembro de un grupo: Individualismo o colectivismo	81
4.7.3. Concepto del estatus de las personas: atribuido o adquirido, meritocracia o autocracia	82
4.7.4. El concepto de poder y la actitud de cada cultura hacia la jerarquía/desigualdad entre personas	84
4.7.5. La importancia de las normas, el concepto de la incertidumbre y la actitud de cada cultura ante lo no planificado y no previsto	85
4.7.6. El concepto del tiempo: monocrónico o policrónico	87
4.7.7. El tratamiento de la mujer	89
4.8. Legitimidad de extender estos conceptos y elementos culturales a todas las personas originarias de una cultura determinada	90
4.8.1. Precaución ante la discriminación estadística	91
4.8.2. ¿Podemos o no podemos, entonces, achacar los conflictos entre personas inmigrantes y personas autóctonas a la existencia de diferencias culturales entre ellas?	92

5. SEGUNDA PARTE: APUNTES PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CULTURALMENTE HETEROGÉNEOS DE UNA EMPRESA	93
5.1. Cuestionamiento del perfil convencional de la persona responsable de recursos humanos de una empresa	93
5.2. Principios tradicionales heredados de Frederick W. Taylor y Henri Fayol y adaptados a las empresas socialmente responsables con la inmigración	95
5.2.1. Principio de división del trabajo	95
5.2.1.1. Actualización del principio de división del trabajo mediante el cuestionamiento de estereotipos y prejuicios	96
5.2.1.2. Actualización del principio de división del trabajo mediante la incorporación de medidas de acción positiva	97
5.2.2. Principio de selección científica de personal	101
5.2.2.1. Selección de personal «mirando de cerca»	101
5.2.2.2. Actualización del principio de selección científica de personal mediante la incorporación de una política de igualdad de oportunidades	102
5.2.3. Principio de capacitación de personal	103
5.2.3.1. Acciones sociales pro-inserción laboral de la población inmigrante	104

5.2.3.2. Principio de Responsabilidad Social de la Empresa: El ejemplo de la capacitación del personal inmigrante	106
5.2.4. Principio de orden y cohesión	110
5.2.4.1. Actualización del principio de orden y cohesión a través de la incorporación de nuevas políticas de inclusión	110
5.2.5. Principio de autoridad y de jerarquización de la autoridad, de supervisión especializada, de unidad de mando y de responsabilidad	111
5.2.6. Principio de remuneración: Reescritura socialmente responsable desde las teorías del comportamiento y la motivación	113
5.2.6.1. En cuanto al nivel cultural	113
5.2.6.2. En cuanto al estilo de dirección de la empresa	114
5.2.6.3. Teoría motivacional de la expectativa, de Víctor H. Vroom	115
5.2.6.4. Teoría de la proporcionalidad de las recompensas, de Liman W. Porter y Edward E. Lawer	115
5.2.6.5. Teoría de la equidad, de Stara Adams	116
5.2.6.6. Teoría del reforzamiento, de Skinner	116
5.3. Principios contemporáneos propuestos por la Escuela Humanística de las Relaciones Humanas en el Trabajo y su asunción por las empresas socialmente responsables con la inmigración	117
5.3.1. Teorías de George Elton Mayo: El experimento de Hawthorne	118
5.3.1.1. Aplicación de las conclusiones de Hawthorne en una empresa socialmente responsable con la inmigración	119
5.3.2. Teorías de Barnard, Tead y Foller sobre el papel de la persona responsable de recursos humanos en la definición de las relaciones interpersonales y sociales dentro de una empresa	122
5.3.3. Últimos apuntes para la gestión de recursos humanos culturalmente diversos en clave de comunicación y calidad. .	123
5.3.3.1. Ser socialmente responsable con la inmigración, sí. Pero ¿cómo?	124
5.3.3.2. Normas, protocolos y procedimientos sistematizados: Guías necesarias para gestionar la inmigración en las empresas	124
5.3.3.3. Norma adaptada, gestión adaptada	125
6. CONCLUSIONES	127
6.1. Conclusión fundamental	127
6.2. Responsabilidad social de las empresas hacia la inmigración	128

6.3. Responsabilidad social de las organizaciones que trabajamos en la mediación con la inmigración	129
6.4. Mediación intercultural y laboral	130
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXO 1: GUIONES PARA LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	137
ANEXO 2: MUESTRA DE ENTREVISTAS A PARTICULARES CONTRATANTES Y EMPRESARIADO VASCO	153
ANEXO 3: MUESTRA DE OBSERVACIONES COMENTADAS EN LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN CON LAS PERSONAS REFUGIADAS, SOLICITANTES DE ASILO, APÁTRIDAS E INMIGRANTES ENTREVISTADAS	185