

# Sobre la multidimensionalidad de las identidades culturales

**How do we adopt multiple cultural identities? A multidimensional operationalization of the sources of culture. (Zolfaghari, B. et al., 2016)**

Debido a nuestra tendencia a simplificar, los humanos con frecuencia explicamos los comportamientos que observamos en otras personas recurriendo a estereotipos asociados a su procedencia geográfica. Es habitual en chistes y comedias, pero también nos lo encontramos en el día a día de muchas organizaciones. Parece como si nacionalidad, identidad cultural y patrones de comportamiento fuesen sinónimos. De hecho, cuando en las empresas se habla de multiculturalidad, o de competencia intercultural, habitualmente es porque en ellas conviven personas de diferentes nacionalidades, o porque sus empleados necesitan relacionarse con clientes o proveedores de otros países.

Sin embargo, el proceso mediante el que se configura la identidad cultural de una persona, y cómo esta influye en su comportamiento, es bastante más complejo y en él intervienen muchas otras variables aparte de su nacionalidad.

Precisamente esto es lo que nos explican los autores de este ‘paper’: cómo los valores que determinan el comportamiento de un individuo proceden no solo de la nacionalidad de la persona, sino de una variedad de fuentes, y cómo estos valores se activan e interaccionan entre sí de formas distintas, dando lugar a comportamientos diferentes, en función de la situación y el contexto social a los que se enfrenta la persona en cada momento.

Una cuestión especialmente relevante hoy en día ya que se trata de un mecanismo sobre el que las personas pueden influir y aprovechar para adoptar y gestionar

identidades culturales “flexibles”, que incrementen su adaptabilidad ante diferentes contextos, algo muy a valorar en un entorno en continuo cambio como el actual.

Para investigar cómo y cuándo los individuos adoptan esas múltiples identidades culturales, Zolfaghari, Mollering, Clark y Dietz, utilizaron una muestra de empleados de cinco empresas multinacionales que se brindaron a participar en el estudio.

Como marco conceptual los autores emplearon el “mosaico cultural” de Chao y Moon (2005). De acuerdo con este modelo, el perfil cultural de un individuo se puede entender como un “mosaico” compuesto de diferentes tipos de “piezas”, entre las que pueden distinguirse “piezas” demográficas, geográficas y asociativas. Las piezas demográficas comprenden atributos físicos e innatos de la persona como la edad, el sexo o el grupo étnico al que pertenecemos cada uno. Por su parte, las piezas geográficas se refieren a las características de la(s) región(es) con las que está vinculado el individuo, como la nacionalidad, aunque aquí también se incluyen otras cuestiones como el clima del lugar donde vive, si se trata de una zona urbana o rural, o si habita en la costa o en una zona interior. Una peculiaridad de estas piezas es que, a diferencia de las piezas demográficas (género, etnia, etc.), las geográficas pueden cambiar fácilmente, de modo que una persona puede vivir (y adoptar o resistir) la cultura de diferentes lugares. Finalmente, las piezas asociativas se refieren a los grupos formales e informales con los que se asocia un individuo, generalmente por su propia elección. Estas piezas reflejan la necesidad de las personas de pertenecer y sentirse afiliadas a un grupo y en ellas se incluye familia, religión, profesión, empleador, hobbies, afiliación política, etc.

Una particularidad de este modelo del mosaico cultural es que adopta una orientación “ascendente” hacia la cultura, privilegiando al individuo como nivel y unidad de análisis por encima y más allá del grupo, aunque sin olvidarse de este. De este modo, da lugar a una taxonomía cultural que va más allá de la representación tradicional de la cultura a un nivel superior (nacionalidad/geografía) al tener en cuenta también cómo coexisten y se activan las múltiples pertenencias culturales de cada persona. Es decir, este enfoque posibilita el reconocimiento simultáneo de unas identidades culturales “globales” de los individuos junto a otras influencias culturales más pequeñas, más “localizadas”.

El estudio nos parece relevante, en primer lugar, porque aporta evidencias de que no todas las “piezas” del mosaico cultural de una persona tienen la misma influencia a la hora de definir su identidad cultural.

En este sentido, uno de los hallazgos del estudio es que para la mayor parte de las personas el factor que más contribuye a definir su identidad cultural es su familia, muy por encima de su nacionalidad / país de origen (el factor que habitualmente más se utiliza para identificar la adscripción cultural de un individuo) y su grupo étnico (un aspecto que para la mayor parte de los participantes en el estudio apenas es relevante). La familia da forma a normas de comportamiento a través de la socialización de sus miembros con marcos mentales y significados sobre qué está bien o mal, cómo interpretar el entorno externo, o cómo hay que relacionarse con otras personas. Además, la familia es el primer punto de referencia de la mayoría de las personas, y el primer grupo social con el que las personas se encuentran y se asocian en su vida.

La nacionalidad es la segunda pieza que con más frecuencia influye en la identidad cultural de los participantes, aun cuando muchos de ellos vivían fuera de su país de origen. Destacar, no obstante, que el análisis de contenido revela que, en la gran mayoría de los casos, la influencia del factor nacionalidad en la identidad cultural de las personas es mayor si los valores determinados por ese factor estén alineados con los determinados por otras piezas de alto impacto, particularmente la familia, y mucho menor en caso contrario.

Empatado con la nacionalidad nos encontramos el tercer elemento que más influye en la identidad cultural de una persona: el que distingue si el individuo procede de un entorno urbano o un entorno rural. Un hallazgo sorprendente, ya que esta característica rara vez se cita como un fuerte determinante cultural, aunque sí suele usarse para explicar las diferencias culturales dentro de un mismo país (ej. cuando se dice que alguien “es de pueblo”).

Muy por detrás nos encontramos factores como la edad, la religión o la afiliación política.

Por otra parte, el estudio también ha llamado nuestra atención porque proporciona evidencias de que, como resultado de la activación múltiple y simultánea de distintas

“piezas” de sus mosaicos culturales, las personas tienden a adoptar voluntariamente distintas identidades culturales cuando operan en diferentes entornos situacionales (hogar vs. lugar de trabajo), para ajustar su comportamiento a las normas del contexto social en que se encuentran en cada momento.

De este modo, cuando nos desplazamos del ámbito personal al ámbito profesional para observar qué sucede allí, nos encontramos con que las piezas que más influyen en el comportamiento laboral de las personas son otras diferentes a las que definen su identidad cultural fuera del trabajo. En concreto, el estudio evidencia que las “piezas” que más influyen en cómo se comporta una persona en el trabajo son a) la cultura de la organización para la que trabaja el individuo, b) su profesión y, en mucha menor medida, c) su edad / años de experiencia y, ahora sí, de nuevo, d) su familia.

Por otra parte, que casi la mitad de los participantes en el estudio pueda "compartimentar" claramente la activación de las piezas de su mosaico cultural, diferenciando entre su perfil cultural y su comportamiento laboral -y que menos de un tercio digan que en su comportamiento en el trabajo influye más su identidad cultural “personal” que factores de carácter organizativo y profesional-, sugiere que las personas no necesariamente traen su perfil cultural a su trabajo, y aun si lo hacen, muchas son capaces y están dispuestas a adoptar identidades culturales distintas y mostrar diferentes comportamientos, si sienten que son más apropiados para su entorno laboral. Es gracias a este mecanismo como los miembros culturalmente diversos de una organización consiguen desarrollar una identidad cultural compartida y adherirse a los valores y prácticas organizacionales a pesar de las diferencias entre sus facetas culturales nacionales, étnicas, de género y de edad.

Ahora bien, el estudio también pone de manifiesto que este proceso adaptativo depende de la intensidad con que las personas activan la pieza "organización" de su mosaico cultural y, por tanto, de su motivación para adoptar los valores y las prácticas organizacionales. Una circunstancia que, a su vez, depende del nivel de alineamiento o conflicto entre los valores asociados a la empresa y los vinculados a otras fuentes de identidad cultural, como pueda ser, por ejemplo, su familia. Es decir, cuanto más alineadas estén las diferentes “piezas” de su mosaico cultural, más fácil le resultará a una persona adaptar su comportamiento a las señales situacionales que recibe de su

entorno laboral, mientras que cuando las diferentes piezas entran en conflicto es más probable que se produzcan comportamientos discordantes.

Las implicaciones de este hallazgo para el campo de la gestión de personas son importantes, ya que sugiere que las organizaciones podrían aprovechar mejor la diversidad cultural de su fuerza de trabajo poniendo en marcha iniciativas orientadas a activar aquellas piezas del mosaico cultural de las personas que están más alineadas con los valores clave de la organización.

Además, las organizaciones pueden potenciar la percepción de una cultura compartida entre sus miembros mediante el reclutamiento y la selección de personas cuyos valores encajen con los deseados (tal vez incluso indagando en los valores familiares de los candidatos), así como a través de actividades de socialización y refuerzo cultural. Entre otras iniciativas, pueden revisar el diseño de sus programas de formación intercultural y los talleres de formación de equipos destinados a facilitar la cooperación y la integración entre sus trabajadores, para incluir en ellos los múltiples factores culturales que determinan el comportamiento de las personas y no solo, como es habitual, la influencia de sus valores culturales nacionales.

## Referencia

Zolfaghari, B. and Mollering, G. and Clark, T. and Dietz, G. (2016) 'How do we adopt multiple cultural identities? A multidimensional operationalization of the sources of culture.', *European management journal.*, 34 (2). pp. 102-113.