UN MODELO PARA LA DIVERSIDAD EN GRUPOS.

La Figura 7.1 muestra un modelo que resume los factores que aumentan o disminuyen la efectividad de las relaciones en los grupos de trabajo. Los equipos multiculturales tienen una gran cantidad de material para crear enfoques innovadores para desafíos organizacionales complejos, y una amplia gama de modelos operativos con los cuales desarrollar nuevas formas de implementar soluciones. La creación de equipos multiculturales exitosos requiere que aprovechemos la idea clave de "similitud percibida". Estamos preparados para preferir la similitud. La similitud es gratificante y conduce a la atracción. La similitud percibida disminuye cuando hay una gran distancia cultural y cuando hay una historia de conflicto entre grupos o individuos (los eventos en la antigua Yugoslavia lo muestran claramente). Sin embargo, la similitud percibida aumenta cuando las personas se conocen mucho entre sí, y eso es lo que los cursos de capacitación intercultural intentan lograr. Además, cuando las personas tienen un estado aproximadamente igual o comparten un atributo similar, su similitud percibida aumenta.

La similitud percibida puede no tener mucha relevancia si las personas no tienen la oportunidad de interactuar. Si una persona está en el noveno piso y la otra en el 35 y nunca se reúnen, no importa si son similares o diferentes. Sin embargo, cuantas más oportunidades haya para que las personas tengan contacto, la similitud más percibida resultará en situaciones gratificantes.

Las recompensas serán aún mayores cuando las personas tengan metas superiores, metas que solo podrán alcanzar con la ayuda de la otra persona. Además, las recompensas son mayores cuando las autoridades apoyan el contacto entre individuos diversos. Por ejemplo, donde hay una política oficial que apoya el multiculturalismo, el contacto se vuelve aún más satisfactorio. Los contactos gratificantes aumentan las posibilidades de que haya más interacción entre los individuos. Cuanto mayor es la interacción, más probable es que los individuos desarrollen una relación íntima, revelen más sobre sí mismos y pasen más tiempo juntos. Es probable que tales actividades aumenten su similitud percibida. Además, cuanto mayor sea la interacción, mayor será la probabilidad de que las personas desarrollen amigos comunes y otras indicaciones de "superposición de la red".

Cuando haya mucha superposición en la red, las personas evitarán separarse del otro grupo y mostrar signos de superioridad étnica. Una mayor interacción también tiene el efecto de desarrollar precisión en la percepción del otro grupo. Los estereotipos se corrigen con una mayor interacción y se convierten en sociotipos (estereotipos válidos). Cuando hay precisión en la forma en que se ve al otro grupo, es probable que las personas hagan las atribuciones correctas para explicar el comportamiento de los miembros del otro grupo. Por ejemplo, en algunas culturas las personas muestran respeto al no mirar a otra persona a los ojos. En otros, no mirar a los ojos sugiere que la persona tiene algo que ocultar. Por lo tanto, el comportamiento de no mirar a los ojos se puede interpretar de manera muy diferente, dependiendo de la atribución que se haga: Si pienso, "No estás mirando a los ojos porque eres astuto", estoy haciendo una atribución muy diferente a la de Pienso: “No me miras a los ojos porque muestras respeto”.

Hacer atribuciones isomorfas significa que el observador hace atribuciones que son más o menos como las atribuciones hechas por el actor del comportamiento. Hacer atribuciones isomórficas significa que cada persona entiende correctamente el comportamiento de la otra. Luego hay una coincidencia entre las expectativas de cómo se comportará el otro y el comportamiento del otro. Esto proporciona una sensación de "control" sobre la situación social. "Sé por qué actuó de esa manera", "Puedo hacerlo actuar de manera diferente si actúo de esta manera". Una sensación de control resulta en mucho menos choque cultural cuando las personas de diferentes culturas interactúan entre sí. Además, cuando una persona de una cultura se siente "en control" de la situación social, es probable que intente actuar de la forma en que el miembro de la otra cultura espera que actúe. Esto resultará en una "adaptación" donde es especialmente probable que ocurran conductas que sean aceptables para los miembros de ambas culturas. En tal caso, incluso podría ocurrir un rebasamiento, donde el miembro de una cultura, X, se comporta más como el miembro de la otra cultura, Y, que las normas de la cultura Y requieren. Por ejemplo, un miembro de una cultura que mantiene una distancia considerable entre los cuerpos cuando las personas interactúan (como los japoneses) puede interactuar con un miembro de una cultura donde las personas mantienen sus cuerpos muy cerca y se tocan cuando se conocen entre sí (como los mexicanos). Los mexicanos normalmente dan un abrazo (poniendo sus manos alrededor del cuerpo de la otra persona y dándole un golpecito en la espalda) cuando conocen bien a la otra persona.

Un mexicano que se encuentra con un japonés por primera vez no esperaría un abrazo. Por lo tanto, un japonés que ha estudiado sobre la cultura mexicana y que se siente en control de la situación social y le da un abrazo sería "superado". No solo es amigable, sino más amigable que lo requerido por la situación.

Por otro lado, también hay una "afirmación étnica", cuando las personas enfatizan los méritos de su propia cultura al tiempo que rechazan la otra cultura. Esto sucede a menudo cuando un grupo se siente rechazado: "Si no me aceptas, eres el perdedor, porque no te das cuenta de lo maravilloso que soy".

