

# Guía para el desarrollo de competencias interculturales de los profesionales de la educación y Formación (EFP), asesores laborales y profesionales de RR.HH.



# Índice

1. Introducción	2
1.1. El proyecto	
“Intercultural Learning-Cultural Competences”	3
1.2. El porqué del “aprendizaje intercultural”	4
1.3. Objetivos de esta guía	5
1.4. ¿A quién va dirigida esta guía	6
2. Contexto del manual	7
2.1. Gap & Need Analysis	7
2.2. El “itinerario migratorio”	8
2.3. Marco de competencias interculturales	9
3. Las competencias interculturales	10
3.1. ¿Qué es una competencia intercultural?	10
3.2. ¿Cómo se desarrollan las competencias?	11
3.3. ¿Cómo se trata el desarrollo de las competencias interculturales en esta guía?	13
Aprendizaje y desarrollo de competencias interculturales	16
4.1. Autoconocimiento/ Conciencia de uno mismo	16
4.2. Lucha contra los estereotipos	21
4.3 Comunicación	25
4.4 Flexibilidad	30
4.5 Networking	34
4. 6. Gestión de equipos interculturales	39
4.7 Gestión del Cambio	44
4.8 Orientación al servicio	49
Recursos útiles, organizaciones y enlaces	53
Anexo 1: Plantilla de Plan de Acción	58
Anexo 2: Rol Descriptions	58

---

---

## 1.Introducción

Esta guía va dirigida a profesionales que trabajan en instituciones europeas de educación y formación profesionales (referido a partir de ahora como EFP), asesores y orientadores laborales y profesionales de los RRHH. Se ha elaborado para ayudar a estos profesionales a desarrollar sus “competencias interculturales”.

Las competencias interculturales son un 1.

Esta guía va dirigida a profesionales que trabajan en instituciones europeas de educación y formación profesionales (referido a partir de ahora como EFP), asesores y orientadores laborales y profesionales de los RRHH. Se ha elaborado para ayudar a estos profesionales a desarrollar sus “competencias interculturales”.

Las competencias interculturales son un conjunto de actitudes, habilidades y conceptos causalmente conectados a comportamientos que hacen posible que las personas trabajen e interactúen de manera efectiva con personas de diferentes países y culturas diversas (ver 4.1). Utilizamos el apelativo de “personas de países diferentes y culturas diversas” para referirnos a una gran variedad de personas, entre ellos, trabajadores inmigrantes, personas pertenecientes a grupos étnicos minoritarios y personas de grupos lingüísticos, culturales y religiosos también minoritarios. En ciertos momentos, esta guía se refiere específicamente a los inmigrantes, debido a que sus necesidades pueden diferir de las de personas pertenecientes a otros grupos.

Esta guía comienza con una introducción al proyecto para el que ha sido elaborada y, a continuación, define las competencias interculturales y trata el proceso de desarrollo las mismas. Posteriormente, nos presenta ocho grandes competencias interculturales para luego exponerlas en detalle y dirigir al lector a través del proceso de desarrollo de sus habilidades, conocimientos y comportamientos en relación a las competencias.

---

---

## 1.1. El proyecto “Intercultural Learning-Cultural Competences”

Este borrador de guía es el resultado de un proyecto de transferencia de innovación financiado por el Programa Leonardo da Vinci, que recibe el nombre de Aprendizaje Intercultural y Competencias Interculturales (ILCC en sus siglas en inglés y así referido a partir de ahora) y en el que participan siete organizaciones de cinco países de la UE:

1. AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas), España. Colaborador principal.
2. Berami, una ONG especializada en la integración de trabajadores inmigrantes que se centra especialmente en las mujeres, Alemania ([www.berami.de](http://www.berami.de))
3. DVV (Instituto de Cooperación Internacional de la Asociación Alemana de Enseñanza para Adultos), Alemania ([www.dvv-international.org](http://www.dvv-international.org))
4. El Instituto de Enseñanza Empresarial de la Cámara de Comercio de Eslovenia, Eslovenia ([www.cpu.si](http://www.cpu.si))
5. IMH (Instituto de Máquina-Herramienta). Centro de educación y formación profesionales, País Vasco ([www.imh.es](http://www.imh.es))
6. Europartners 2000, una organización especializada en educación y formación, Bulgaria ([www.europartners2000.org](http://www.europartners2000.org))
7. NIACE (Instituto Nacional de Educación Continua de Adultos), Inglaterra y País de Gales ([www.niace.org.uk](http://www.niace.org.uk))

El objetivo del proyecto ILCC es mejorar la integración de personas provenientes de países diferentes y culturas diversas en el mercado laboral, a través del apoyo al desarrollo de competencias interculturales de los profesionales de la EFP en Europa. En esta guía se entiende que el contexto de la EFP engloba a:

- organizaciones y profesionales que facilitan el acceso y la participación en la EFP a través de la información, el consejo y la orientación o la educación/formación
- organizaciones y profesionales que participan en la selección de personal o en la colocación de personas en puestos de trabajo, y en general los profesionales de los RR.HH.

Los beneficiarios directos de este proyecto son los profesionales de la EFP, como profesores, tutores, preparadores, orientadores o profesionales que ofrecen información sobre las carreras, consejo y orientación, encargados de selección de personal, centros educativos y en general, todo aquellos que tienen que dirigir personas en diferentes tipos de organizaciones. Los beneficiarios indirectos de este proyecto son los estudiantes y trabajadores adultos, en concreto aquellos provenientes de países diferentes y culturas diversas.

El proyecto ILCC se divide en cuatro etapas principales:

- 1) El análisis de las carencias y necesidades (ver 2.1). En este punto, tuvimos que trabajar con colaboradores que se centraron en la situación de su propio país y en un sector industrial específico para:
  - analizar las experiencias de grupos provenientes de países distintos y culturas diversas dentro de un contexto migratorio más amplio
  - ilustrar el viaje migratorio típico en el mercado laboral
  - identificar y analizar los papeles clave de los profesionales de la EFP y qué capacidades deben tener
  - identificar la situación actual en cuanto a aprendizaje intercultural y los mejores métodos de trabajo existentes
  - identificar los modelos de aprendizaje intercultural existentes que podrían adaptarse al sector de la EFP.
  - Los socios del proyecto utilizaron muy a menudo los Estándares Nacionales Profesionales para el Trabajo Intercultural del Centro Nacional de Idiomas (Reino Unido).

- 2) La elaboración de un borrador de guía que ayude a los profesionales de la EFP a desarrollar competencias interculturales a través de la utilización de una variedad de recursos existentes y a través de la experiencia y el conocimiento de sus compañeros de profesión.
- 3) La comprobación de la eficacia del borrador de guía con profesionales de la EFP diferentes que trabajasen en distintos contextos y con expertos en competencias interculturales de todos los países colaboradores antes de finalizar la elaboración de la versión final de la guía.
- 4) La distribución de la versión final de la guía.

[learning-programme/doc82\\_en.htm](#)

<sup>2</sup> Se le dio prioridad a este grupo en la convocatoria general de 2008-2010 del Programa de Aprendizaje Permanente de la Comisión Europea.

## 1.2. El porqué del “aprendizaje intercultural”

Vivir y trabajar en un mundo globalizado es complicado. Las personas, la sociedad, las empresas y las organizaciones se enfrentan a un creciente número de desafíos provocados por un gran número de causas y que resultan en, o crean la necesidad de, “cambio”: cambios en los modelos de trabajo, cambios en los valores, cambios en la tecnología y cambios en la sociedad. La cada vez más diversa población europea ha sido ella misma el resultado de cambios en la comunicación internacional y de una mayor movilidad. Como parte de un patrón de migración global, las personas han migrado a Europa, así como fuera de Europa o entre los países europeos, debido a una gran variedad de razones, a menudo complejas y superpuestas unas sobre otras, y, con frecuencia, bajo circunstancias difíciles.

La mayor diversidad resultante ha necesitado de un cambio en la manera de hacer las cosas, además de un compromiso y una respuesta apropiada a las necesidades y aspiraciones de las personas de países distintos y culturas diversas y de espacio para un mayor cambio demográfico.

Las competencias interculturales son esenciales para un aprendizaje permanente efectivo. Además, sin competencias interculturales, la habilidad de Europa de innovar podría verse dificultada. El informe “Creando una Europa Innovadora” (informe Aho ) recomienda acción urgente para explotar más eficazmente y mejorar el potencial de innovación de la UE y así responder a los retos de la globalización:

“Dar sustento a los retos sociales y culturales, como la creación de empleo, la absorción de inmigrantes, la mejora de la educación -especialmente a la hora de crear interés en los campos de la ciencia y la tecnología-, la explotación de la diversidad cultural y el tratamiento de las desigualdades dentro de la UE, aumentadas debido a su ampliación”. (pág. 13, 2006)

Las respuestas a la creciente diversidad oscilan entre posturas positivas y negativas. Según algunas de estas respuestas, la diversidad ha sido recibida como una oportunidad para la creatividad y la innovación; y en otras ocasiones, también ha sido considerada como una amenaza. Como resultado del miedo a lo que es diferente o desconocido, algunas respuestas se han centrado en las diferencias entre las personas en vez de entre sus similitudes. Asimismo, se ha asociado en algunos casos la diferencia a lo “malo” o al “riesgo” y las similitudes a lo “bueno” o a lo “seguro”.

La gestión de la diversidad se ha convertido en un tema de trabajo en colegios, universidades, empresas y organizaciones . Una gestión efectiva de la diversidad requiere “competencias interculturales”. Los profesionales, incluyendo a los profesionales de la EFP, necesitan competencias interculturales bien desarrolladas para trabajar e interactuar de modo efectivo con personas de países distintos y culturas diversas.

Ser competente interculturalmente no es solo una cuestión de corrección política, buenos modales o requerimientos éticos. Las competencias interculturales son necesarias para satisfacer las necesidades de integración social, económica y cultural, así como los requisitos legales y profesionales que tienen un impacto directo en la práctica profesional, en el éxito de las organizaciones y en la eficacia general del trabajo de los profesionales de la EFP. En muchos casos, el desarrollo de competencias interculturales no ha formado parte de la formación básica de los profesionales de la EFP.

Además, las legislaciones de varios países de la UE requieren una eficacia intercultural, especialmen-

te aquellos relacionados con la igualdad de oportunidades, la lucha contra la exclusión social, las prácticas anti-discriminatoria y la integración de los trabajadores inmigrantes o personas provenientes de países distintos o culturas diversas, entre ellos, los grupos minoritarios étnicos. Si es usted un profesional de la EFP, entonces debería conocer en profundidad las implicaciones de estas regulaciones europeas o nacionales en su trabajo diario .

Una eficacia intercultural mejorada beneficiaría el sector de la EFP, al poder dar como resultado<sup>7</sup> :

<sup>3</sup> CILT The National Centre for Languages (2008) National Occupational Standards for Intercultural Working London: CILT

<sup>4</sup> Informe del Grupo Aho "Creando una Europa Innovadora" (2006) [http://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006\\_ahogroup\\_en.htm](http://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006_ahogroup_en.htm). La traducción es nuestra.

<sup>5</sup> Ver, por ejemplo, Davis, N. y Cho, M. O. (2005) Competencia intercultural para futuros líderes de tecnología educativa y para su evaluación. Multimedia Educativa Interactiva, número 10 (abril 2005), págs.1-22 <http://www.raco.cat/index.php/iem/article/viewFile/204569/273103>

<sup>6</sup> Puede usted leer sobre legislación europea en la página web de la Unión Europea: <http://europa.eu>. Si está interesado en regulaciones nacionales o regionales, consulte a las autoridades nacionales, regionales o locales y a los organismos públicos de educación, formación y empleo.

<sup>7</sup> Tomado de: CILT El Centro Nacional de Idiomas (2008) Estándares Nacionales Profesionales para el Trabajo Intercultural London: CILT

- Una formación personalizada en EFP y servicios de orientación para satisfacer las necesidades individuales y de organización
- Un mejor entendimiento de los requisitos interculturales de la práctica profesional
- Relaciones reforzadas entre los profesionales de la EFP y sus alumnos
- Mejoras en el estado de ánimo y en la productividad del personal docente
- Sistemas de dirección del personal docente mejorados
- La identificación de y la acción contra prácticas o resultados discriminatorios de cualquier grupo de empleados o alumnos
- Evitación de demandas de discriminación ilegal
- Mayor éxito en los procesos de integración a través de una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de los alumnos
- La identificación y selección de personas con talento de manera efectiva y abierta
- Procesos de introducción o iniciación más eficaces para los trabajadores de países distintos o culturas diversas nuevos en la empresa u organización
- El desarrollo de un ambiente de trabajo creativo e innovador

### 1.3. Objetivos de esta guía

Esta guía ha sido diseñada como material de aprendizaje de apoyo al desarrollo personal de los trabajadores de la EFP. Le ayudará a usted a:

- Explorar el concepto de cultura
- Familiarizarse con algunos de los modelos de desarrollo de competencias interculturales
- Comprender las competencias interculturales y la relevancia de las mismas en su papel como profesional de la EFP
- Desarrollar sus competencias interculturales a través de la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles en esas competencias y áreas para así poder mejorar
- Acceder a información acerca de otros recursos que apoyan el trabajo intercultural

Como resultado, usted será más eficaz en sus interacciones con personas de países distintos o culturas diversas o con personas pertenecientes a un contexto social o cultural diferente del suyo. Esta guía puede utilizarse de varias maneras:

1. Puede ser utilizada en el marco de la autoformación, para respaldar su propio aprendizaje.
2. Puede ser utilizada en procesos de coaching, tanto individual como grupal.
3. Puede ser utilizada por un profesor para sus sesiones de formación.

## 1.4. ¿A quién va dirigida esta guía?

Esta guía puede ser utilizada por una gran variedad de profesionales, si bien ha sido primeramente concebida para informar y ayudar a los profesionales de la EFP. Dichos trabajadores, configuran un grupo de profesionales que juega un papel fundamental en la EFP y, a la vez, en los procesos de integración.

En la primera etapa del proyecto, los colaboradores estudiaron los “itinerarios” típicos que las personas de países distintos o culturas diversas pueden llevar a cabo como parte del proceso de acceso a las oportunidades del mercado laboral y de consecución de una integración profesional. Esta fase ha permitido a los socios del proyecto identificar a los profesionales clave en este proceso, cuyos rol descriptions se adjuntan a esta guía:

1. Profesor (profesores, preparadores y tutores de centros de EFP, de educación general y de formación).
2. Orientadores laborales y de FP (asesores en salidas profesionales y orientadores o profesionales que ofrecen información, consejo y orientación en los centros de EFP).
3. Seleccionadores de personal (personas que seleccionan profesionales para distintos puestos de trabajo, incluyendo a los directores y managers de empresa, ya sea en centros de EFP, en agencias de trabajo o en empresas. Es decir, personas que toman decisiones con respecto a quién ocupa qué puesto de trabajo).

Las definiciones de los profesionales que realizan estos papeles varían dependiendo del país del que se trate, del contexto organizativo, del nivel organizativo de responsabilidad y de otros factores. Sin embargo, los socios del proyecto han podido elaborar unas descripciones típicas en cada rol, como las características más comunes en cada país. Dichas descripciones se encuentran en el anexo 2.

## 2. Contexto del manual

### 2.1. Gap & Need Analysis

Los socios de este proyecto analizaron distintas experiencias en torno a la incorporación de las personas de países diferentes y culturas diversas que se incorporaban a los sistemas de EFP y al mundo laboral, en los diferentes países que participaban en el proyecto. Se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La situación de las personas de países diferentes y culturas diversas dentro de los 5 países colaboradores varía considerablemente. Por ejemplo, la situación de los inmigrantes es muy diferente a la de personas de comunidades minoritarias étnicas establecidas en el país de manera permanente. Las personas provenientes de países diferentes y de culturas diversas están sujetas a restricciones legales distintas a la hora de acceder al aprendizaje y al empleo.

2. Las competencias profesionales de las personas inmigrantes en los países analizados oscilan entre niveles de cualificación muy bajos y niveles de cualificación muy elevados. Hay sin embargo algunos rasgos comunes:

- a. A pesar de su nivel de cualificación, los trabajadores inmigrantes suelen aceptar empleos situados por debajo de estos.
- b. Los trabajadores inmigrantes suelen conseguir empleos mal pagados y trabajar bajo condiciones más precarias en comparación con otros trabajadores.
- c. La tasa de desempleo es con frecuencia más elevada entre la población inmigrante que entre la población local.

3. Las barreras a las que las personas de países distintos y de culturas diversas pueden tener que hacer frente cuando se incorporan al mercado laboral son muy complejas y variadas, pero hay dos tipos principales:

a. Barreras estructurales, relacionadas con la organización del mercado laboral y de formación y con las restrictivas leyes europeas y nacionales. Uno de los principales problemas es el reconocimiento formal y práctico de las competencias, las aptitudes y la experiencia. Este no es un desafío nuevo, sino uno que todavía hay que superar.

b. Barreras subjetivas, relacionadas con los prejuicios y estereotipos de las personas que interactúan con personas de países distintos y culturas diversas durante su formación e integración en el mercado laboral.

4. Cuando las empresas u organizaciones establecen políticas positivas y específicas para combatir los estereotipos o prejuicios, se obtienen resultados inmediatos en cuanto a la igualdad de oportunidades y la auténtica integración.

5. Si una de las barreras clave para la integración está asociada a la actitud de las personas que interactúan con las personas de países distintos y culturas diversas y a las consecuentes aptitudes, conocimientos y comportamientos de estas últimas personas, entonces es importante identificar a los profesionales clave a la hora de tratar este asunto. El análisis de vacíos y necesidades resultó en la identificación de tres tipos principales de profesionales (ver 1.4).

6. En general, los profesionales de EFP identificados no recibieron ninguna formación específica, como por ejemplo, formación en desarrollo de competencias interculturales que les permitiese combatir de un modo más eficaz la discriminación. Como resultado de este análisis, los colaboradores del proyecto ILCC crearon un marco de competencias interculturales para estos profesionales y lo aplicaron a los tres tipos principales de profesionales identificados.

## 2.2. El “itinerario migratorio”

Una de las tareas más interesantes llevadas a cabo por los socios del proyecto fue la de ofrecer un esbozo del típico “itinerario” en el que una persona emigrante puede tener que embarcarse cuando intenta incorporarse al mercado laboral en los distintos países que participaron en el proyecto.

Obviamente, hay diferencias entre los países, dictadas por las leyes de cada uno de ellos y por la estructura de sus sistemas de EFP. Sin embargo, el análisis de los itinerarios ha permitido adquirir un conocimiento más profundo acerca de la situación de los trabajadores de países distintos y culturas diversas durante su típico proceso de integración.

En la página siguiente, podrá leer, a modo de ejemplo, el caso de Helen (el nombre ficticio de una refugiada) desarrollado por el Instituto Nacional de Adultos que Continúan su Educación (NIACE, en sus siglas en inglés).

*Helen es de Sierra Leona. Llegó al Reino Unido en 1999 con su hija de 3 años, la más joven de sus 6 hijos. Como muchos refugiados, Helen llegó a Londres, donde conocía a algunas personas de su país. Después de solicitar asilo, Helen se trasladó a Derby. Helen hablaba inglés como segunda lengua y, tras formarse como enfermera, quería continuar con su carrera lo antes posible.*

*Helen necesitaba información acerca de cómo trabajar como enfermera en el Reino Unido. Le preguntó al trabajador social del grupo de madres y niños pequeños al que solía asistir si podría ayudarla. El trabajador social le dijo que tenía una amiga que era enfermera y que no tendría ningún problema en conseguir trabajo como enfermera, ya que el Servicio Nacional de Salud tenía problemas últimamente a la hora de conseguir personal y estaban seleccionando a muchas enfermeras de otros países. Unas semanas más tarde, Helen le preguntó a otro trabajador social información para acceder a un trabajo como enfermera. Fue puesta en contacto con un consejero de salidas profesionales.*

*El consejero le dio a Helen información acerca de los requisitos de inscripción y de las páginas web en las que se anunciaban trabajos de enfermera. Le aconsejó a Helen que preparase un currículum y le dio información acerca de cómo escribir uno. Siguiendo su consejo, Helen envió sus documentos al Consejo de Enfermeras y Comadronas y pagó la tasa que se le pedía. Se necesitaban un mínimo de tres años de formación. Helen llamó al Consejo de Enfermeras y Comadronas y les explicó que había adquirido mucha experiencia y formación después de sacarse el título, pero que le habían dicho que esto no se tenía en cuenta.*

*Unos cuantos meses más tarde, pusieron a Helen en contacto con un proyecto que trabajaba específicamente con refugiados. Gracias a haber trabajado con el consejero del proyecto para refugiados, Helen recibió toda la información necesaria para conseguir inscribirse como enfermera en el Reino Unido. Su consejero descubrió que no tenía que haber pagado ninguna tasa al Consejo de Enfermeras y Comadronas debido a su bajo nivel de ingresos, pero no consiguió que le devolviesen el dinero. Helen se sentía bastante molesta acerca de la falta de reconocimiento de sus capacidades y habilidades y estaba decidida a volver a trabajar como enfermera aunque ello conllevara comenzar su formación desde cero.*

*Con la ayuda de un consejero, Helen se enteró de que no podía estudiar en la universidad hasta que se le concediese la condición de refugiada. Le aconsejaron y ofrecieron el acceso a varios cursos que la ayudarían cuando fuese capaz de estudiar enfermería. También le aconsejaron que trabajase como voluntaria en centros de salud y de atención social. A pesar de la incertidumbre y de las restricciones de su condición social indeterminada, Helen había perseverado y había finalizado un curso básico de informática y otro de acceso a la educación superior. Con estos dos títulos, reconocidos en Reino Unido, Helen cumplía los requisitos de acceso necesarios para formarse como enfermera en la universidad. A través de su trabajo como voluntaria, había conseguido acceso a una variedad de cursos y referencias para su currículum.*

*Helen recibió una respuesta positiva a su petición de asilo después de 7 años de espera. Se ha matriculado en un curso de enfermería y trabaja a media jornada como ayudante de enfermera.*

### 2.3. Marco de competencias interculturales

Nuestros colaboradores investigaron los modelos de competencias interculturales existentes y utilizados en distintos países e instituciones con el objetivo de identificar cuál eran los mejores métodos de trabajo a utilizar. Entre ellos se encuentran los ya mencionados Estándares Nacionales Profesionales para el Trabajo Intercultural del Centro Nacional de Idiomas (Reino Unido). Estos estándares pretenden ayudar a las personas a adquirir capacidades y conocimientos para trabajar de manera eficaz con personas de países distintos y culturas diversas. Además se ha reconocido su validez como título profesional del Reino Unido. Los socios del proyecto ILCC los utilizaron como base.

Posteriormente, se modificaron y adaptaron y se agregaron otros estándares para desarrollar así el marco de competencias interculturales, elaborado siempre con los profesionales de la EFP en mente. Este marco consiste en ocho grandes competencias interculturales, cada una de ellas acompañada por un conjunto de indicaciones para una eficaz puesta en práctica de las competencias y asociadas a los distintos tipos de profesionales de la EFP.

#### El Marco de las 8 Competencias Interculturales

1. Autoconocimiento
2. Desafiar los estereotipos
3. Comunicación
4. Flexibilidad
5. Networking
6. Gestión del cambio
7. Gestión de equipos interculturales
8. Orientación de Servicio

Es difícil centrarse en estas ocho competencias por separado, ya que se fusionan y solapan unas con otras. Así, usted no podrá mejorar sus competencias comunicativas si no se conoce lo suficientemente bien y no sabe de qué manera los estereotipos y los prejuicios pueden haberle afectado a la hora de comunicarse con otros en el pasado.

### 3. Las competencias interculturales

#### 3.1. ¿Qué es una competencia intercultural?

Una competencia es un concepto psicológico desarrollado en los años 70. La definición más extendida se refiere a ella como a un conjunto de actitudes, habilidades y conceptos que están causalmente conectados a un comportamiento exitoso en un contexto social u organizacional. La mejor manera de entender el valor de las competencias es utilizar las categorías de “eficaz” o “ineficaz” a la hora de valorar comportamientos en un contexto dado, como el lugar de trabajo, los lugares en los que se reúnen las personas en su tiempo libre o la participación en un grupo de trabajo. Si el contexto dado implica el trabajar con personas de países distintos y culturas diversas, la competencia puede pasar a ser considerada como una “competencia intercultural”.

No es fácil definir la palabra “intercultural”. Se refiere a la interacción de al menos dos personas de procedencias distintas y se centra en el entendimiento mutuo y en la interacción eficaz. El proyecto NILE (en sus siglas en inglés) definía el término “intercultural” como parte del contexto del proceso de aprendizaje: “El aprendizaje intercultural denota el concepto de cómo las personas de procedencias y culturas distintas pueden asumir retos y, así, desarrollar actitudes más flexibles, construir similitudes en lugar de diferencias y vivir juntos en paz. Este dinámico proceso social se trata de un proceso activo e individual que nunca cesa de intercambiar y de adquirir conocimientos, actitudes o comportamientos y que evoluciona como resultado de la interacción de distintas culturas”. (págs. 11-12).

El proyecto NILE también definía “competencia intercultural” como la “habilidad de comunicarse exitosamente con personas de distintas culturas” (pág. 13). Si llevamos esto más allá de las competencias comunicativas, la competencia intercultural es la habilidad de una persona de actuar eficazmente mientras desempeña un papel profesional al tiempo que trabaja en un ambiente intercultural.

Más allá del contexto intercultural, las ocho competencias expuestas en el punto 2.3 son competencias generales. Así, el término “comunicación” es una competencia que la mayoría de las organizaciones esperan que posea su personal. Es dentro de un contexto intercultural cuando esas competencias se convierten en competencias interculturales. En relación con contextos interculturales, las competencias tienen indicaciones específicas de actuación o puesta en práctica. Éstas serán expuestas en los puntos 4.1 – 4.8 de esta guía.

El enfoque a seguir para desarrollar una “competencia”, que es el principal objetivo de esta guía, se basa en los siguientes principios:

- a. El desarrollo de una competencia es un proceso de aprendizaje permanente.
- b. El proceso de aprendizaje consiste en un trabajo individual o grupal que le permita a uno aprender y reflexionar sobre sus propias actitudes, habilidades y comportamientos relacionados con las competencias.
- c. Es difícil separar una competencia de otra, pues se fusionan y solapan entre sí. Por este motivo, al utilizar esta guía deberíamos tener en cuenta las ocho competencias del marco en conjunto.

<sup>8</sup> NILE (2008) Implementing Intercultural Learning Activities :A methodological guide Bonn: DVV International I. pp 11-12

Ser competente interculturalmente también implica aprender a distinguir entre los valores y creencias que uno tiene y que pueden considerarse como negociables (las creencias religiosas o el modo de vestir de cada uno, por ejemplo) o como in-negociables (por ejemplo, los derechos humanos). Como parte del proceso de desarrollo de competencias interculturales, usted tendrá que aceptar que los valores de sus

alumnos pueden diferir de los suyos y tendrá que aprender a respetar esos valores distintos. Puede también encontrarse con valores que se enfrenten a sus valores no negociables y si, por ejemplo, se violan los derechos humanos, como al restringirle el derecho a la educación a una mujer, la institución para la que usted trabaja tendrá que desarrollar políticas correctas para apoyarle a desafiar las situaciones que vayan apareciendo.

Del mismo modo, no debería asumirse que todos los valores, creencias y convenciones distintas o conflictivas o que todos los malentendidos son el resultado, real o asumido, de diferencias entre etnias, nacionalidades o culturas. Si bien esto debería tenerse siempre en cuenta, también es verdad que las diferencias o malentendidos pueden tener lugar simplemente debido a diferencias individuales.

## 3.2. ¿Cómo se desarrollan las competencias?

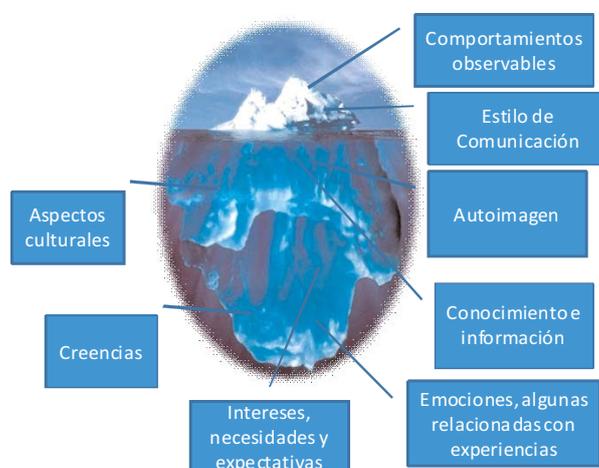
A la hora de desarrollar las competencias interculturales es importante comprender la complejidad del concepto cultura (NILE, 2008). La sensibilidad cultural, que es esencial para evitar los estereotipos culturales, implica:

- reconocer que la cultura es dinámica
- ser consciente de la heterogeneidad cultural
- comprender que las nuevas culturas se desarrollan con el tiempo

La siguiente definición de cultura de la UNESCO (2002, en NILE 2008, pág. 6) fue considerada relevante por el proyecto NILE debido a su entendimiento de la cultura en el contexto del aprendizaje permanente: "... la cultura debería ser considerada como el conjunto de características distintivas espirituales, materiales, intelectuales y emocionales de la sociedad o de un grupo social y que abarca, además del arte y la literatura, estilos de vida, maneras de cohabitación, sistemas de valores, tradiciones y creencias". Los participantes del proyecto ILCC hicieron asimismo mención de la necesidad de diferenciar entre las culturas individuales y colectivas.

### El modelo iceberg

El modelo de iceberg se utiliza a menudo para ilustrar las distintas manifestaciones de las culturas individuales y colectivas, como la música, la comida o el significado de las expresiones faciales, y demostrar lo fácilmente que estas manifestaciones pueden ser observadas.



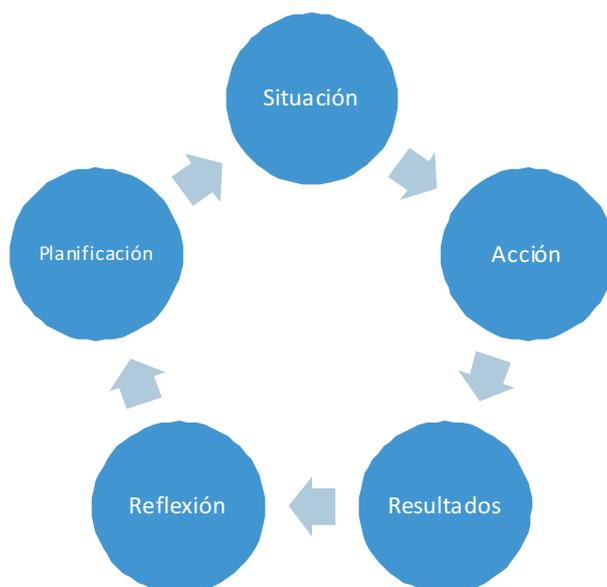
El modelo iceberg muestra cómo el elemento visible de la cultura y el resultante comportamiento humano son muy pequeños, como la parte visible del iceberg, en comparación con los elementos no visibles del comportamiento humano. La comprensión del comportamiento requiere que se tengan en consideración tanto las características culturales visibles como las “escondidas”. Éstas incluyen las normas y valores culturales, las creencias, los intereses, necesidades y expectativas, las emociones, el conocimiento e información y la percepción de uno sobre sí mismo. Para evaluar si una persona es competente o no, se suele observar si su comportamiento indica competencia o falta de ella. Sin embargo, como hemos visto en este apartado, a la hora de adquirir o desarrollar una competencia, centrarse solamente en el comportamiento no es suficiente.

<sup>9</sup> Adaptado de Enfield Council, Institute for Sustainable Technologies, Prenai Public Library and TUV SUD Akademie GmbH (1987) Intercultural Toolkit for Adult Educators Poland: The Publishing House of the Institute

## El modelo del ciclo de aprendizaje adulto

El proceso de desarrollo de las competencias interculturales es cíclico, como ilustra el diagrama que aparece más abajo, y subraya la necesidad de un desarrollo permanente que refleje que la cultura es variada y dinámica. El diagrama también muestra que, como personas individuales que somos, empezamos el proceso de aprendizaje en distintos puntos de partida y que, a pesar de ello, nuestra habilidad de reflexionar sobre nuestras destrezas, conocimientos y nivel general de competencia es la clave para el progreso.

Los modelos del ciclo de aprendizaje adulto, fundamentados en la teoría del aprendizaje basado en la experiencia, pueden emplearse con éxito para facilitar el acceso a los elementos invisibles, entre ellos, el conocimiento, las percepciones sobre uno mismo, las emociones y las creencias. El ciclo de aprendizaje básico muestra que el aprendizaje se basa en la experiencia y la reflexión.



A la hora de hacer frente a una situación dada, cada uno actuará de una manera determinada. Estas acciones determinadas tendrán un impacto en el resultado de la situación, es decir, en lo exitosa o infructuosa que será. Todo esto puede utilizarse como experiencia de aprendizaje solo si uno reflexiona sobre sus acciones: ¿Qué ha funcionado y qué no lo ha hecho? ¿Cómo podría mejorar el resultado en otra ocasión? Esta reflexión le permite a uno planificar cómo hacer algo de modo diferente en futuras ocasiones. La única manera de conseguir resultados diferentes es emplear acciones diferentes, esto es, comportamientos diferentes.

El comportamiento y la información también son parte clave del proceso de aprendizaje y afectan profundamente nuestra comprensión y nuestro comportamiento. A menudo, nuestros comportamientos son resultado de la ignorancia. De hecho, el acceso a la información y el aprender del buen hacer de los otros aumentan la reflexión y la fase de planificación.

for Sustainable Technologies - National Research Institute

<sup>10</sup> Kolb desarrolló una teoría del aprendizaje experiencial que supone un modelo para el desarrollo de competencias. See Kolb D.A. (1984) 'Experiential Learning: experience as a source of learning and development', New Jersey: Prentice Hall

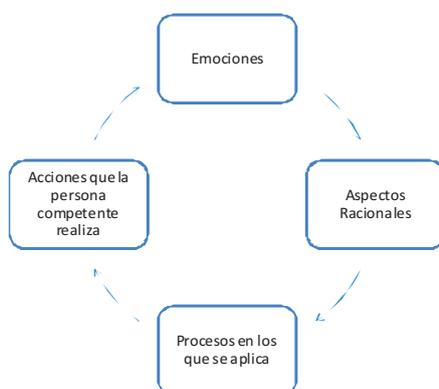
experiencia de aprendizaje solo si uno reflexiona sobre sus acciones: ¿Qué ha funcionado y qué no lo ha hecho? ¿Cómo podría mejorar el resultado en otra ocasión? Esta reflexión le permite a uno planificar cómo hacer algo de modo diferente en futuras ocasiones. La única manera de conseguir resultados diferentes es emplear acciones diferentes, esto es, comportamientos diferentes.

El comportamiento y la información también son parte clave del proceso de aprendizaje y afectan profundamente nuestra comprensión y nuestro comportamiento. A menudo, nuestros comportamientos son resultado de la ignorancia. De hecho, el acceso a la información y el aprender del buen hacer de los otros aumentan la reflexión y la fase de planificación.

### 3.3. ¿Cómo se trata el desarrollo de las competencias interculturales en esta guía?

Los colaboradores del proyecto ILCC utilizaron el modelo iceberg y los modelos del ciclo de aprendizaje para crear un nuevo modelo, el modelo ERPA, específico para el marco de las ocho competencias interculturales y para el grupo de profesionales de la EFP.

#### El modelo ERPA



<sup>11</sup> Como Papadopoulos I, Tilki M y Taylor G (1998) Transcultural Care: A guide for Health Care Professionals. Wilts: Quay Books. Taken from IENE Project : <http://www.ieneproject.eu/download/Outputs/intercultural%20model.pdf>

En este modelo, hay cuatro elementos diferentes que actúan entre sí y que influyen en el desarrollo de las competencias interculturales.

- Las emociones: Estereotipos, creencias, percepciones sobre uno mismo, motivaciones y también miedos e inseguridades que influyen en el proceso de aprendizaje de una competencia. Por eso en esta guía se han incluido apartados con preguntas acerca de sus creencias y emociones.
- Las razones: Las emociones son un importante elemento del proceso de aprendizaje, pero las razones, los conceptos, el conocimiento y la información también lo son. En esta guía usted encontrará también información que le ayudará a desarrollar las competencias interculturales.
- Los procesos y situaciones reales de trabajo: En la práctica, las competencias se aplican a situaciones y procesos de trabajo específicos, como por ejemplo, una entrevista, una clase de formación o una sesión de orientación. Por eso se le pedirá que evalúe su práctica actual como profesional de la EFP.
- Acciones: El aprendizaje tiene lugar cuando se emplean nuevos comportamientos. En esta guía se le pedirá que diseñe su propio plan de acción utilizando algunas ideas y consejos que pueden ayudarle.

Esta guía expone a su vez una serie de Casos de Estudio con la intención de ayudar a sus usuarios a identificar la relevancia de ciertas competencias interculturales en situaciones específicas, a reflexionar sobre una situación específica y a identificar posibles similitudes con su propia realidad laboral.

La matriz de las “cuatro etapas de aprendizaje” se utiliza en los apartados 4.1 – 4.8 para ayudarle a sacarle el máximo partido a esos casos.



<sup>13</sup> Medact. Breaking Down the Barriers Module 6: Intercultural Communication Presentation [www.training.medact.org/\\_assets/.../Module%206%20Presentation.ppt](http://www.training.medact.org/_assets/.../Module%206%20Presentation.ppt) (accessed on 31 March 2011)

El modelo de las “cuatro etapas de aprendizaje” presenta el proceso de aprendizaje de las competencias desde la etapa inicial de “incompetencia inconsciente” hasta la deseada etapa final de “competencia inconsciente”.

**1. Incompetencia inconsciente:** Las personas que se encuentran en esta etapa no son conscientes de su falta de competencia en una destreza específica. Esto puede deberse a una carencia de conocimientos, a una carencia de oportunidades para poner en práctica esta competencia o a una creencia de que esta competencia no es importante. Estas personas pueden creer erróneamente que son competentes. La falta de motivación y emociones como el miedo pueden impedir que algunas personas salgan de esta etapa y pasen a la siguiente.

**2. Incompetencia consciente:** Las personas que se encuentran en esta etapa son conscientes de que necesitan mejorar sus habilidades. Este es un paso básico encaminado hacia el aprendizaje efectivo, que es voluntario y se lleva a cabo de manera consciente. Las personas que estén en esta etapa necesitarán apoyo y orientación (ideas, conocimientos, técnicas y oportunidades para practicar habilidades nuevas) para desarrollar sus competencias.

**3. Competencia consciente:** Las personas que se encuentran en esta etapa desarrollan sus habilidades de manera consciente. Prestan atención a los pequeños detalles de cada situación, tarea y comportamiento suyo y reflexionan activamente sobre su práctica laboral.

**4. Competencia inconsciente:** Las personas que se encuentran en esta etapa no necesitan concentrarse o hacer esfuerzos para poner en práctica una determinada habilidad y son muy competentes en este tema. Puede que esto se deba a que su habilidad sea una habilidad “natural” que no ha sido desarrollada de manera consciente o a que se haya hecho “natural” tras el proceso de aprendizaje (a través de las etapas 1, 2 y 3).

## 4. Aprendizaje y desarrollo de competencias interculturales

### 4.1. Autoconocimiento/conciencia de uno mismo

#### ¿Qué puedes aprender en este capítulo?

Este capítulo te ayudará:

- a ser consciente de los valores, creencias y convenciones culturales que te resultan más importantes y que influyen en tu comportamiento e interacción con otras personas en situaciones profesionales
- a entender que tus valores no son universales y a ser consciente de cómo tus valores pueden verse determinados por tu cultura
- a gestionar el efecto de tus valores personales y tus percepciones, en la toma de decisiones y otras acciones en el contexto profesional de la EFP.

#### Introducción

El conocimiento de uno mismo es la capacidad de reconocer y reflexionar sobre nuestros propios valores, creencias y convenciones culturales; incluyendo aquellos prejuicios o estereotipos que se puedan tener, que no son universales o superiores. Es la base de toda competencia intercultural y desempeña un papel importante en su desarrollo. Por ejemplo, es esencial para la comunicación y en el trato de estereotipos difíciles. Conocer a ti mismo te permite reflexionar sobre cómo tus valores, entre otras cosas, influyen en tus percepciones y expectativas de los demás; y sobre cómo influyen en tu conducta en un lugar de trabajo y en tu interacción con otras personas. Por ejemplo, el conocimiento de uno mismo, como profesional de la EFP, se demuestra al tener en cuenta que las actitudes o comportamientos pueden llegar a ocasionar malentendidos con los clientes; en lugar de asumir automáticamente que son ocasionados por las actitudes o comportamientos de los clientes, o juzgar el comportamiento de los clientes como inadecuado.

#### Indicadores de éxito de la competencia intercultural - conciencia de uno mismo

Eres interculturalmente competente si:

- reconoces tus propios valores, creencias y convenciones culturales; y el modo en que influyen en tus percepciones y expectativas en el trabajo
- trabajas activamente para entender cómo otras personas perciben tus valores, creencias, convenciones culturales y tus formas de comunicarte.

#### 🔵 Paso 1: Reflexionar sobre tu práctica actual

Antes de seguir leyendo, tómate unos minutos para reflexionar sobre si el conocimiento de uno mismo representa, o debería representar, un papel para ti en tu trabajo ante personas de diferentes países y culturas diversas. Como profesional, pregúntate:

- En mis diferentes contactos con clientes de diferentes orígenes, ¿tengo en cuenta que lo que transmito a través de mi forma de hablar, mi ropa, mi expresión de los valores, etc. puede diferir de lo que ellos están acostumbrados?
- ¿Me dan los clientes una retroalimentación (feedback) explícita (o la infiero yo a partir de sus reacciones hacia mí) sobre si mi uso de la lengua o los valores que tengo tienen un impacto en el trabajo que realizo con ellos?
- ¿Soy capaz de ver si los malentendidos entre otras personas y yo se derivan de las consecuencias posibles de la falta de conciencia de mí mismo/a?

- ¿Recuerdo alguna situación en la que mis cualidades personales y creencias hayan podido ser un obstáculo en la consecución de un objetivo en mi trabajo con alguien de diferente origen?
- Si los clientes expresan valores que no comparto en absoluto, o si los clientes hacen un uso de la lengua que me parece inadecuado, ¿cómo reacciono ante ellos?
- ¿Soy capaz de hacer frente a las diferencias en cuanto a los valores, el uso de la lengua, etc. con mis clientes de una manera reflexiva, y de colaborar para encontrar soluciones ante posibles dificultades que pudieran surgir?

Un posible itinerario de aprendizaje para desarrollar la conciencia de uno mismo puede verse como una secuencia de pasos - y cada paso debe fundamentarse en el anterior:

- **Paso 1** – Yo soy normal. ¿Por qué la otra persona está siendo maleducada y por qué parece que no entiende mi punto de vista?
- **Paso 2** - Entiendo que mis propias convenciones no son universales. Puede que la otra persona no las comparta. No me ofendo aunque algunas actitudes que expresa o demuestra a través de sus acciones son de mala educación en mi cultura. Tengo curiosidad por otras culturas.
- **Paso 3** - Soy capaz de reconocer algunas de las principales diferencias respecto a los valores, creencias y comportamientos entre la otra persona y yo. Veo cómo afectan a nuestra interacción y comprensión mutua. Por ejemplo, me doy cuenta de cómo proporciono información y expreso mi opinión como si fuera una orden explícita para que el cliente realice una tarea para la próxima reunión, mientras que el cliente se sentiría más cómodo con una propuesta más informal.
- **Paso 4** - Me doy cuenta de que necesito comprobar que he entendido exactamente qué valores son fundamentales para la otra persona y cómo influyen en su comportamiento. También es necesario asegurarme de que mis valores propios y diferentes no impactan negativamente en las percepciones de la otra persona a la hora de interactuar con ella.
- **Paso 5** - Soy consciente de cómo mis valores, creencias y convenciones culturales influyen en mi interacción con personas de procedencia diferente. Soy capaz de mostrar respeto por valores y comportamientos diferentes, y adaptarlos a mi modo de relacionarme de manera satisfactoria. Soy capaz de mostrar a los demás las diferencias existentes y de detallar las dificultades que pueden llegar a derivarse de ellas. Soy capaz de proponer alternativas para salvar esas dificultades. Soy capaz de defender aquellos valores que no son negociables; por ejemplo, la discriminación y violación de los derechos humanos, y, en su caso, informar de inmediato a las autoridades competentes.

<sup>12</sup> Estas secuencias son de uso común en una amplia gama de materiales de aprendizaje, y en esta ocasión han sido adaptadas de 'Breaking down the Barriers' (lit. Rompiendo las Barreras), Módulo 6: Comunicación.

Este proceso de desarrollar la competencia intercultural en la conciencia de uno mismo también se puede entender mediante el modelo de cuatro etapas que va de la incompetencia inconsciente a la competencia consciente, tal como se describe en la sección 3.2:

- **Incompetencia inconsciente**- Todo el mundo tiene los mismos valores, creencias y convenciones culturales que yo tengo. ¿Por qué esta persona no se comporta correctamente?
- **Incompetencia consciente** - Tengo la impresión de que hay otros valores, creencias y convenciones culturales que determinan el comportamiento de las personas. Pero no sé cuáles son ni por qué son diferentes a los míos.
- **Competencia consciente** - Estoy tratando de comprender los valores, creencias y convenciones culturales que tienen otras personas y de relacionarme de un modo que facilite la comprensión.
- **Competencia inconsciente** - Estoy acostumbrado a reflexionar sobre mis valores, creencias y convenciones culturales y a tener en cuenta su influencia a la hora de relacionarme con personas de otras culturas. Ahora lo hago de modo automático.

## Estudio del caso

*Sarah ha estado trabajando durante un año en una organización en Alemania que aconseja a mujeres inmigrantes sobre cuestiones relacionadas con su vida privada y profesional. Sus clientas provienen de una amplia gama de países. Muchas de ellas están altamente cualificadas y buscan empleo. Al reflexionar sobre las preguntas anteriores, Sarah siente que ha sido muy eficiente en su trabajo con sus clientas. Ha ayudado a entrar en mundo laboral a la mayoría de sus clientas. Se siente preparada para proporcionar a sus clientas toda la información necesaria y también para prestarles apoyo emocional. En su opinión, considera que tiene el conocimiento adecuado sobre las dificultades con las que sus clientas se encuentran, y que existe un entendimiento mutuo entre ambas partes.*

*Sin embargo, últimamente Sarah ha estado trabajando con una clienta nueva; la Sra. C. de Brasil, que llega con un retraso mínimo de 20 minutos a todas sus citas con Sarah. En algunas ocasiones, ni siquiera se presenta. Sarah se siente profundamente ofendida por la conducta de su clienta. Para Sarah, la puntualidad es algo necesario, ya que le permite mantener la citas con el resto de sus clientas.*

*Sarah ha abordado la cuestión con la Sra. C. varias veces y le ha explicado que tenía que ser puntual en sus futuras reuniones. La Sra. C. parecía entenderlo, a pesar de que no se disculpó explícitamente con Sarah en ningún momento. La clienta le explicó que había perdido el autobús en varias ocasiones; que su hija había estado enferma, y que el hecho de tener que llevar a su hijo a la guardería le había llevado más de lo que había planeado. Sarah admite algunas de las razones, pero aún así se siente molesta por con estas excusas simples. Sarah ha estado preguntándose: ¿Por qué su clienta no coge el bus más temprano? ¿Por qué no llama para avisar si sabe que va a llegar tarde o que no va a poder acudir a la cita? ¿No respeta el trabajo que Sarah está haciendo por ella?...*

Usando el modelo de cuatro etapas que van de la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente, hay que tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿En qué fase crees que está Sarah?
- ¿Cómo crees que evolucionará la situación?
- Si fueras Sarah, ¿cómo reaccionas ante tu clienta y qué harías?

### **Paso 2: Más información sobre la conciencia de uno mismo**

A pesar de que la conciencia de uno mismo tiene mucho que ver con la autoreflexión; es decir, analizar y pensar sobre las actitudes propias y las acciones de cada uno; esto no significa que su desarrollo deba ser una tarea que hay que emprender en solitario. Deberías embarcarte en este proceso de aprendizaje con otras personas, compañeros o expertos, por ejemplo; y hacer uso de las actividades que están diseñadas para potenciar tu desarrollo, tales como la supervisión de un profesional o asesor, el intercambio informal con compañeros de tu equipo o profundizar en tu formación profesional (por ejemplo, talleres sobre cómo poner en práctica la conciencia de uno mismo con tus clientes).

Ciertos rasgos personales son propicios para gozar de una mayor conciencia de uno mismo, como disponer de una mente abierta, o tener tendencia a centrarse en los aspectos positivos de la conducta y acciones de los demás en lugar de los negativos (déficits). Algunas características inhiben la conciencia de uno mismo; tales como la intolerancia y el hecho de centrarse en los aspectos negativos de los demás.

Por otro lado, las percepciones que tenemos de los demás pueden estar profundamente arraigadas en prejuicios y estereotipos que pueden ser parte del pensamiento inconsciente o del pensamiento automático (ver 4.2). No siempre es fácil identificar las creencias inconscientes y automáticas que están profundamente arraigadas, y es un proceso continuo.

Ser consciente de tus propios valores, creencias y convenciones te permite comprender mejor los valores, creencias y convenciones de los demás.

Las personas conscientes de sí mismas tienen, por lo tanto, una capacidad mayor para no incomodarse en sus interacciones, o evitar reaccionar de un modo emocional y sentirse ofendidas. Son más capaces de analizar las acciones atendiendo a los valores, creencias y convenciones propias del cliente.

### Continuación del caso de estudio

*... Después de hablar con un amigo de la señora C., Sarah se da cuenta de que hay diferentes modos de ver las cosas. Mientras que ella se tomó como una ofensa personal el hecho de que la Sra. C. llamaba a su puerta 20 minutos después de la hora acordada, puede ser que la Sra. C. no considere que estos 20 minutos supongan "llegar tarde". El compañero de Sarah le contó sus propias experiencias con algunos clientes de América del Sur y países africanos, y le comentó las conversaciones que había mantenido con ellos sobre el tema de la puntualidad. Finalmente, casi todos ellos estaban de acuerdo en que la puntualidad es algo muy importante. Sin embargo, el intervalo de tiempo que determina si uno llega puntual o no en sus culturas difiere notablemente de lo que uno denominaría puntualidad en Alemania. Teniendo esto en cuenta, Sarah fue capaz de comprender por qué la Sra. C. no se había disculpado por "llegar tarde". Y, si tenemos en cuenta que desde el punto de vista de su clienta ella nunca llegó tarde, Sarah ya no se ofende por "excusas simples" nunca más. Ahora tiene una base mucho más estable para continuar con su trabajo con la Sra. C.*

### ● Paso 3: Reflexionar sobre tu comportamiento actual

A la luz de lo que has leído hasta ahora en este capítulo, reflexiona de nuevo y comenta con tus compañeros qué normas y valores son más importantes para ti.

- Piensa en qué momentos te has sentido ofendido debido a que alguien no fue respetuoso con algo importante para ti, posiblemente a causa de su comportamiento o ciertas actitudes.
- Ahora intenta por un momento dejar a un lado el efecto emocional que te produjo esa situación: suponemos que la ofensa no fue intencionada. Trata de analizar qué fue exactamente lo que hizo que te sintieras ofendido en esta situación. ¿Cuál fue ese valor importante para ti que crees que no se respetó?

Ejemplo: Uno de tus clientes no puso en práctica lo que habíais acordado. Tú te ofendiste, ya que el cliente actuó en contra de tu creencia de que hay que respetar lo que se acuerda.

Ejemplo del caso: En numerosas ocasiones, la clienta de Sarah no cumple con las citas programadas ni informa a Sara de que va a llegar tarde o de que no va a poder asistir. Sarah se siente molesta porque no se debe llegar tarde a una reunión; y en caso de que uno vaya a llegar tarde, se debe informar a la otra parte y pedirle disculpas.

Ahora lleva tu reflexión un paso más allá.

- ¿Sabes por qué el valor en cuestión es tan importante para ti? ¿Se trata de un valor que otros muchos como, por ejemplo, miembros de la familia, compañeros o grandes grupos sociales comparten? ¿O es algo más personal?
- ¿De dónde "viene" el valor? ¿Cuándo y cómo te diste cuenta de que es importante?

Ejemplo: Desde la infancia, te han enseñado que cumplir con los acuerdos es esencial en las relaciones sociales. Has visto esto confirmado en muchos contextos (por ejemplo, en el plano personal o contextos formativos o laborales). Los acuerdos normalmente se hacen entre dos o más partes, y a menudo se ratifican por escrito. Si ninguna de las partes involucradas se opone de forma explícita; el acuerdo se considera válido y cada parte debe llevar a cabo las acciones acordadas.

Ejemplo del caso: Sarah ha aprendido a lo largo de su vida personal y profesional que no informar a alguien de que va a llegar tarde a una reunión es de mala educación. Ella considera que su clienta no muestra respeto por su trabajo. Además, cumplir el horario que tiene programado es importante para Sara para poder gestionar su carga de trabajo.

Ahora intenta verlo desde la perspectiva de la otra persona involucrada.

- ¿Qué razones puede haber tenido la otra persona para actuar de la forma en que lo hizo? Si la otra persona tuviera que describir lo que ocurrió, ¿qué es lo que posiblemente describiría?

Ejemplo: Como una posible razón que explique el comportamiento de su cliente, puede resultar interesante tener en cuenta que no es común en todas las culturas o para todas las personas expresar su disconformidad de forma explícita. Por lo tanto, el hecho de no manifestar desacuerdo a tu consejo verbalmente en una reunión no significa automáticamente que el cliente acepte el consejo y esté de acuerdo contigo. En cambio, puede que el cliente prefiera manifestar que no está de acuerdo no tomando medidas en un momento en que tú entiendes que el acuerdo ya se ha realizado y que se deberían producir los hechos.

Ejemplo del caso: Para personas con orígenes diferentes, el concepto de puntualidad puede abarcar tramos de tiempo diferentes. Esto también puede variar de individuo a individuo. Por tanto, es posible que la Sra. C. no perciba el hecho de llegar a las reuniones después de la hora acordada como llegar demasiado tarde. Además, desde su punto de vista, puede que ella no considerara necesario llamar a Sarah para avisarle.

Para completar tu reflexión, reflexiona sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo reaccionas ante las personas que no siguen las mismas convenciones que tú? ¿Cómo responden ante tu reacción?
- ¿Tu reacción ocasiona dificultades en la interrelación?
- ¿De qué otra manera podrías reaccionar?
- ¿Cómo puedes estar seguro de que un aspecto del comportamiento de un cliente que personalmente no apruebas, no conduce a prácticas poco profesionales por tu parte?

## Paso 4: Plan de Acción

Ser consciente de que necesitas mejorar tus habilidades o actuaciones es uno de los pasos más importantes para convertirse en una persona "competente interculturalmente". Reflexiona sobre lo que puedes hacer ahora para desarrollar tu conciencia de ti mismo. ¿Qué puedes hacer de manera diferente y cómo? Crea un plan de acción, basándote en el anexo 1, como ayuda para desarrollar la conciencia de ti mismo. Valora si necesitas información específica, experiencia, recursos y/o apoyo.

## Consejos y sugerencias

Los siguientes consejos y sugerencias pueden ser de utilidad para elaborar tu plan de acción para desarrollar tu conciencia de ti mismo:

- Pregunta a tus amigos y compañeros, incluyendo a aquellos de orígenes culturales diferentes, qué valores, creencias o convenciones perciben ellos que son más importantes para ti. Déjalos que te expliquen de qué acciones o conductas tuyas lo deducen. ¿Has aprendido algo sobre ti mismo y hay alguna sorpresa? ¿En qué modo los valores, creencias o convenciones que más valoras difieren de las de tus amigos y compañeros?
- Analiza al detalle si un cliente y tú compartís los mismos valores, básate en el conocimiento que tienes de él en lugar de basarte en tus suposiciones.
- Debate respetuosamente con otras personas sobre las diferencias en relación a los valores, etc.
- Prueba a sugerir formas de afrontar dificultades derivadas de las diferencias de manera constructiva en el ámbito de una situación profesional de la EFP (por ejemplo, una sesión de asesoramiento, una situación en el aula, una entrevista de trabajo...)

## 4.2. Lucha contra los estereotipos

### ¿Qué puedes aprender en este capítulo?

Este capítulo te ayudará a:

- entender qué son los estereotipos y cómo pueden formar parte de prejuicios y acciones discriminatorias
- identificar los estereotipos que podrías tener o que podrían ser aplicados a tu organización y cómo puede afectar esto a la práctica
- fortalecer tu capacidad de reconocer y enfrentarte conscientemente a tu propio pensamiento estereotipado.

### Introducción

Los estereotipos reflejan ideas que los grupos de personas mantienen sobre otros que son diferentes a ellas. Un estereotipo es una afirmación basada en una única característica. Un estereotipo puede estar contenido en una sola palabra (por ejemplo, "friqui"), una imagen, una creencia o una combinación de palabras, imágenes y creencias. El estereotipo es fácilmente reconocido por otros, ya que se han desarrollado a través del tiempo y han quedado impresos en la cultura.

Los estereotipos pueden ser positivos (los altos juegan mejor al baloncesto) o negativos (las mujeres conducen peor que los hombres). Sin embargo, la mayoría de ellos tienden a hacernos sentir superiores con respecto a la persona o grupo estereotipado. Los estereotipos ignoran la unicidad de los individuos al agruparlos y al asumir que son todos iguales. No son el conocimiento de costumbres y prácticas de personas de diferentes países y culturas, el cual se puede utilizar para mejorar tu trabajo mientras que esas personas son consideradas individuos.

La teoría de la identidad social distingue entre dos conceptos en la estereotipización: "endogrupo" y "exogrupo". En esta teoría, el endogrupo está posicionado como normal y superior y es el grupo con el que uno se asocia o al que quiere parecerse. El exogrupo engloba a todos los demás grupos y se considera como inferior al endogrupo.

Los teóricos también han desarrollado los conceptos de estereotipos "automáticos" y "explícitos", que también pueden denominarse estereotipos "subconscientes" y "conscientes". Los estereotipos automáticos o subconscientes son estereotipos que se producen sin que nos demos cuenta. Dependiendo de los niveles de conciencia de uno mismo, esto va seguido a menudo de un proceso a través del cual se cuestionan los estereotipos automáticos o subconscientes y se alteran las palabras, imágenes o creencias que se asocian con el grupo. Conforme ha avanzado el tiempo, el estereotipo desaparece ya que este proceso del pensamiento cuestiona y reemplaza el pensamiento estereotipado. El estereotipo explícito o consciente tiene lugar cuando una persona adopta deliberadamente estereotipos sobre otro grupo. Se utiliza también un tercer grupo de conceptos para clasificar a los estereotipos: grupos generales y subtipos. Los estereotipos consisten en sistemas jerárquicos dentro de las cuales se incluyen grupos amplios y grupos específicos (grupos generales y subtipos respectivamente). Un estereotipo general se aplica a un grupo grande (por ejemplo los adolescentes) al que se asocian estereotipos amplios, reconocibles por otras personas y que pueden estar extensamente aceptados. Un subtipo es uno de los muchos grupos más pequeños en los que se divide el grupo general. Los estereotipos asociados con los subtipos son más específicos y no necesariamente reconocibles por la mayoría de la gente.

A pesar de que todos utilizamos estereotipos a veces, deberíamos encontrar modos de eliminarlos.

<sup>14</sup> Los términos "endogrupo" y "exogrupo" se desarrollaron en un principio en el marco de la teoría social de la identidad por el psicólogo Henry Tajfel.

## Indicadores de éxito de la competencia intercultural: lucha contra los estereotipos

Eres interculturalmente competente si:

- basas tus opiniones sobre la gente en tu propia interacción con ellos en lugar de en una imagen, estereotipos, su acento o su apariencia;
- te adaptas y luchas contra tus propias suposiciones acerca del comportamiento de las personas de diferentes países y diversas culturas;
- luchas contra cualquier marca de racismo, prejuicio o estereotipos expresados por otras personas y dirigidos hacia ti o hacia otros;
- tomas decisiones para reclutar, aconsejar, enseñar, emplear o promocionar a gente en base a su potencial para comprometerse a un programa de aprendizaje o para llevar a cabo un trabajo; en lugar de basarte en su acento o apariencia, estereotipos o prejuicios, información obsoleta o percepciones sobre sus habilidades y ética en el trabajo que comunmente se dan por sabido pero que son incorrectas.

### ● Paso 1: Reflexionar sobre tu práctica habitual

Antes de seguir leyendo, tómate un tiempo para pensar cómo influyen los estereotipos en tu trabajo con gente de diferentes países y culturas. Como profesional de la EFP, pregúntate:

- ¿Puedo identificar un estereotipo referido a las personas de mi propio país o cultura que no se aplique a mi persona?
- ¿Puedo identificar un estereotipo en mis clientes de diferentes países o culturas que no crea que les sea aplicado?
- ¿Me siento bien reconociendo los estereotipos que suelo albergar y luchando contra con ellos?
- ¿Puedo identificar un estereotipo en mis clientes de diferentes países o culturas que encuentre ofensivo?
- ¿Hay algún estereotipo arraigado en mi cultura organizacional y en mi trabajo sobre mis clientes de diferentes países y culturas?

Este proceso de desarrollo de la competencia intercultural contra los estereotipos se puede entender mediante la utilización del modelo de cuatro etapas, descrito en la sección 3.2, que va desde la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente.

- Incompetencia inconsciente: ciertos grupos de gente tienen las mismas creencias, valores y prácticas. Sus valores son diferentes de los míos y los míos son aceptados y considerados normales en mi cultura.
- Incompetencia consciente: me doy cuenta de que puedo estereotipar automáticamente a grupos de gente y que no es necesariamente justo o útil. Intento combatir este estereotipo usando el pensamiento consciente.
- Competencia consciente: soy consciente de cómo puedo estereotipar a la gente y trabajo para combatir mis pensamientos estereotípicos y los de otros basando mis opiniones sobre la gente mediante la interacción con ellos.
- Competencia inconsciente: lucho contra el pensamiento estereotípico y no dejo que pensamientos estereotípicos influyan en mi trabajo. Consigo conocer a mis clientes como individuos. Lucho contra el pensamiento estereotípico de otros.

## Estudio de caso

*Nadia es profesora en un centro de formación profesional en Liubliana. Durante los últimos cuatro años, el número de estudiantes pertenecientes a la comunidad romaní se ha visto incrementado y cinco estudiantes romaníes acuden a la clase de Nadia.*

*Según las experiencias de Nadia, los estudiantes romaníes sólo van a clase porque sus familias reciben becas del estado si inscriben a sus hijos e hijas en centros públicos. Normalmente, tras de un par de semanas, su asistencia se vuelve irregular y a menudo abandonan el curso antes de que termine. La opinión de Nadia es que los estudiantes romaníes no prestan la suficiente atención y su comportamiento en clase no es el mejor. Nadia también sabe, porque vive en una comunidad en la que los romaníes también viven, que los romaníes son generalmente antisociales, y también dice a menudo a sus compañeros que "todos son iguales".*

*Cada año, se selecciona a un grupo de estudiantes de la clase de Nadia para unas prácticas de empleo, lo que supone una gran oportunidad para los estudiantes. El director del centro pidió a Nadia que incluyera estudiantes romaníes en su selección, pero Nadia no estaba contenta con la idea, ya que creía que no actuarían de forma adecuada y se marcharían antes de que terminasen las prácticas. Ella tenía la impresión de que un estudiante romaní estaría ocupando el puesto de otro estudiante que seguramente aprovecharía al máximo la oportunidad. Un mal comportamiento también le traería problemas a ella en el futuro con las empresas que ofrecen las prácticas.*

*Cuando Nadia informó a sus estudiantes acerca de la posibilidad de realizar unas prácticas, una de las estudiantes romaníes, Lola, pidió que la tuviera en cuenta. Nadia le dijo que el grupo estaba completo y Lola se sintió muy decepcionada y marginada. Lola fué a ver al director del centro y se quejó del comportamiento de Nadia.*

Usando el modelo de cuatro etapas que va desde la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente, responde las siguientes preguntas:

- ¿En qué etapa se encuentra Nadia?
- ¿Cómo crees que se resolverá el conflicto?
- Si fueras Lola, ¿cómo reaccionarías y qué harías?

### Paso 2: Más información

Prejuizar es juzgar antes de tiempo o crearse una opinión (normalmente negativa) sobre alguien o algo mediante un estereotipo antes de que se conozcan todos los hechos. "Juan no sabe cocinar porque es un hombre" es un ejemplo de prejuicio. Los prejuicios son opiniones o sentimientos injustos y sin fundamento que se forman sin reflexión ni entendimiento y que limitan nuestra visión de la realidad.

Los estereotipos pueden tener lugar en prácticas discriminatorias: no son sólo ideas, conceptos u opiniones sino que ejercen una influencia en la forma en la que interaccionamos con los demás y en la forma en que los tratamos.

Esto se refleja en un efecto psicológico muy conocido que se denomina "efecto Pigmalión". El efecto Pigmalión tiene lugar cuando la realidad está influenciada por las creencias y expectativas de otros. Nuestras expectativas sobre otros influyen en la manera en la que interaccionamos con ellos, y como resultado, influyen en las expectativas que otros tienen de sí mismos. Por ejemplo, si los profesores son inducidos a tener grandes expectativas sobre ciertos alumnos, influye en su interacción con esos estudiantes y éstos alcanzan niveles más altos de rendimiento. Este efecto ha sido estudiado por Rosenthal y Jacobson en el ámbito de la educación, pero puede aplicarse también a otros ámbitos como por ejemplo el empleo o el rendimiento en el trabajo.

## Luchamos contra los estereotipos:

- estando alerta en cuanto a nuestras propias opiniones y acciones -también a las de otros- y teniendo en cuenta de qué manera, si es que así sucede, han influido los estereotipos en ellas;
- evitando generalizar al juzgar las acciones de otros, es decir, juzgando a las personas como individuos y no como grupo;
- intentando comprender mejor la personalidad, comportamiento y habilidades los demás basándonos en su individualidad;
- siendo conscientes de que los estereotipos van más allá de las creencias e influyen en la forma en que tratamos a los demás y procurando identificar cualquier práctica discriminatoria.

<sup>15</sup> El efecto Pigmalión es también una variante de la "profecía autocumplida": es más común encontrar a gente que tiene grandes expectativas en sí misma, que normalmente actúa en consecuencia y tiene éxito en diferentes actividades y proyectos, que encontrar a gente con pocas expectativas o poca autoestima que tengael mismo éxito. En el caso de la educación, también se llama efecto Rosenthal. Los psicólogos Rosenthal y Jacobson estudiaron este efecto en su trabajo de investigación "Pigmalión en el aula" (1992).

## Continuación del estudio de caso

*Lola estaba decepcionada porque pensaba que Nadia estaba actuando de forma discriminatoria. Lola sacaba buenas notas y estaba muy interesada en la asignatura que enseñaba Nadia así como en la oportunidad de realizar las prácticas.*

*El director habló con Nadia sobre Lola, y ella le explicó los motivos por los que había excluido a Lola. El director habló de los cada vez más estudiantes romaníes que había en el centro y demostró el éxito que habían tenido en otros cursos. Recomendó a Nadia que tuviera una conversación con Lola para conocerla mejor y para ver si estaba realmente interesada en la clase y en las prácticas.*

*Nadia habló con Lola y se disculpó por no haberla incluido en las prácticas. Poco después, quedó con Lola después de clase y, tras pasar cierto tiempo juntas, Nadia cambió su opinión sobre Lola. Se dio cuenta de que era una estudiante trabajadora y entusiasta, y descubrió que era muy social y que formaba parte de una asociación de estudiantes involucrados en diversas actividades para apoyar un aumento del número de estudiantes romaníes que finalizaban sus estudios. El sueño de Lola era convertirse en la primera mujer romaní en ser directora de una empresa grande en su país.*

*Nadia se dio cuenta de que sería muy injusto excluir a Lola de las prácticas y rellenó una petición que aseguró a Lola un puesto en una empresa local. Al cabo de unas semanas, Nadia recibió un correo electrónico del director de recursos humanos de la empresa, el cual quería hablarle a Nadia acerca del compromiso, habilidades y buena actitud que Lola había mostrado. Estaban muy contentos con el comportamiento de Lola y querían que Nadia supiera que estarían encantados de trabajar con ella en el futuro.*

## • Paso 3: Reflexiona de nuevo sobre tu práctica habitual

Teniendo en cuenta lo que has leído en este capítulo, reflexiona otra vez y debate con tus compañeros cómo influyen los estereotipos en vuestro trabajo y en vuestra cultura organizacional.

- ¿Puedes identificar culturas o prácticas habituales en tu ambiente de trabajo en las que influyan estereotipos?
- ¿Puedes identificar tus propios estereotipos en lo que se refiere a tus clientes? ¿Cómo afectan los estereotipos a tus expectativas?
- ¿Qué se puede hacer en tu entorno para luchar contra los estereotipos?

#### Paso 4: Plan de acción

El primer paso para luchar contra los estereotipos y ser "interculturalmente competente" es ser consciente de que albergas estereotipos y aceptar que pueden influir en tu trabajo con gente de diferentes países y culturas. Piensa en lo que puedes hacer para desarrollar tus habilidades en la lucha contra los estereotipos. ¿Qué puedes cambiar y cómo? Crea un plan de acción siguiendo el anexo 1.

#### Trucos y consejos

Los siguientes trucos y consejos pueden ayudarte a llevar a cabo tu plan de acción:

- Elabora una lista de opiniones estereotípicas que normalmente albergas y piensa en ejemplos que gracias a tu experiencia puedan ayudar a luchar contra esos estereotipos.
- Habla con amigos y compañeros sobre si se han dado cuenta de alguno de los estereotipos que sueles albergar.
- Combate cualquier estereotipo arraigado investigando en ese grupo de personas en particular.
- Reúne tiempo desde el primer momento para interactuar con tus clientes de modo que los llegues a conocer como individuos.
- Haz un uso positivo del efecto Pigmalión: deposita grandes expectativas en tus clientes y conseguirás grandes resultados como recompensa.

### 4.3 Comunicación

#### ¿Qué puedes aprender en este capítulo?

Este capítulo te ayudará a:

- profundizar sobre la competencia comunicativa y cómo ponerla en práctica
- ser consciente del impacto de la cultura (valores, creencias y convenciones) en la comunicación
- entender cómo pues comunicarte de manera efectiva con personas de diferentes países y culturas diversas.

#### Introducción

La comunicación es la capacidad de compartir e intercambiar información con otras personas de manera clara y efectiva. Comprende el uso de los diferentes modos de comunicación, como:

- hablar y escuchar
- escribir
- imagen personal (por ejemplo, vestimenta, peinado, uso de accesorios como joyas, etc)

Podemos transmitir y recibir mensajes de otras personas de maneras diferentes; y nuestra capacidad de adaptar el estilo de comunicación y elegir el mejor método refleja el nivel de nuestra competencia. La competencia comunicativa se demuestra siendo sensibles y teniendo en cuenta otras necesidades y puntos de vista. Por ejemplo, si nuestro trabajo consiste en hacer publicidad de un curso dirigido a un grupo de personas en particular; antes de tomar decisiones sobre un folleto escrito, habría que conocer los niveles de alfabetización de la población de ese grupo.

#### Indicadores de la competencia intercultural - comunicación

Eres interculturalmente competente si:

- te comunicas de manera que te entiende la gente de otros países o culturas que están trabajando contigo
- eres consciente de cómo personas de otros países o culturas diversas pueden percibir tu uso del len-

guaje, tu lenguaje corporal, tus gestos y tu tono de voz; y de cómo los suyos pueden influir en tu percepción de ellos

- reflexionas sobre el impacto de tu comportamiento y tu uso del lenguaje cuando trabajas con personas de diferentes países o culturas diversas y los adaptas para obtener mejores resultados en el futuro
- pones en práctica estrategias comunicativas que son adecuadas para cada situación y que tienen en cuenta la diversidad lingüística y cultural de las personas implicadas
- identificas los conocimientos lingüísticos necesarios y dónde se puede buscar el apoyo necesario de manera más eficiente.

## ● Paso 1: Reflexionar sobre tu situación actual

Antes de seguir leyendo, tómate unos minutos para reflexionar sobre tu situación actual en lo que se refiere a la comunicación con personas de diferentes países y culturas diversas. Como profesional, pregúntate: ¿Hasta qué punto son efectivas mis habilidades comunicativas dentro de mi ámbito laboral en lo que se refiere a las siguientes cuestiones:

- ¿Me entienden mis clientes la mayor parte de las veces?
- ¿Entiendo yo a mis clientes la mayor parte de las veces?
- ¿Con qué dificultades comunicativas y de comprensión me encuentro?
- ¿Qué puedo hacer para resolver las dificultades?

### Caso de estudio

*Alma es asesora de formación y empleo en el Reino Unido. Hasta hace poco, la mayoría de sus clientes procedían del Reino Unido y hablaban inglés. Ella nunca había se había parado a pensar en sus habilidades personales para comunicarse eficientemente con personas de diferentes países y culturas diversas. Sin embargo, últimamente Alma se ha encontrado con un número creciente de personas que son nuevos en el Reino Unido. Muchos de sus nuevos clientes proceden de Somalia y Polonia. Reflexionando sobre las preguntas anteriores, Alma no detectaba problemas importantes en lo que se refiere al entendimiento entre ella y sus clientes. Sin embargo, sí identificó dificultades comunicativas y de comprensión en el uso del lenguaje, dado que muchos de sus clientes nuevos no tienen el inglés como lengua materna. Aún así, no consideraba que esto supusiese un gran problema...*

Este proceso de desarrollar la competencia intercultural en la comunicación también se puede entender mediante el modelo de cuatro etapas que va de la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente, tal como se describe en la sección 3.2:

- Incompetencia inconsciente - No tengo problemas para comunicarme con clientes de diferentes países y culturas diversas. Lo único que debo tener en cuenta son sus competencias lingüísticas. Todos ellos tienen ciertas habilidades comunicativas en mi idioma, así que no hay problema.
- Incompetencia consciente - Entiendo que el lenguaje hablado y escrito no son la única forma de comunicación, y que debo tener en cuenta mi lenguaje corporal, gestos, contacto visual, mi modo de vestir, etc. Soy consciente de que a veces mis clientes no me entienden completamente, y viceversa, pero no sé cómo resolver la situación.
- Competencia consciente - Me estoy dando cuenta de las diferentes formas en las que me puedo comunicar para asegurarme de que se produce un entendimiento mutuo. Estoy descubriendo los idiomas que mis clientes prefieren y estoy conociendo sus costumbres comunicativas.
- Competencia inconsciente - Soy capaz de comunicarme de diferentes modos. Modifico automáticamente mi estilo comunicativo para adaptarme a las necesidades de los clientes, me aseguro de que los clientes me entienden y soy crítico/a cuando reflexiono sobre las interrelaciones.

Usando el modelo de cuatro etapas que van de la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente, hay que tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿En qué fase crees que se encuentra Alma?
- ¿Qué razones te llevan a pensar que está en esa etapa?
- Teniendo en cuenta tu comunicación con tus propios clientes, ¿en qué etapa crees que estás tú?
- ¿Qué razones te hacen pensar que estás en esa etapa?

## **Paso 2: Más información sobre la comunicación**

Al igual que en 4.1, el itinerario de aprendizaje para desarrollar la competencia comunicación puede ser visto como una secuencia de pasos - y cada uno de ellos debe sustentarse en el anterior:

- **Paso 1** - Soy normal. ¿Por qué la otra persona está siendo maleducada y por qué parece no entenderme?
- **Paso 2** - Entiendo que mis propias convenciones no son universales. Puede que la otra persona no las comparta. No me voy a ofender aunque algunas cosas de las que haga o diga sean de mala educación en mi cultura. Tengo curiosidad por otras culturas.
- **Paso 3** - Entiendo que algunos de los diferentes aspectos comunicativos pueden afectar a la manera en que nos entendemos. Me estoy dando cuenta de cómo me comunico a través de los gestos y el tono de voz.
- **Paso 4** - Me doy cuenta de que necesito comprobar que he comprendido exactamente lo que la otra persona está tratando de expresar y de que ella me ha entendido.
- **Paso 5** - Soy capaz de adaptar algunos aspectos de mi lenguaje corporal y maneras de hablar para que a la otra persona le resulte más sencillo comprenderme. Soy capaz de cooperar y trabajar eficazmente con los intérpretes.

### **Hablar y escuchar**

Las personas que no son hablantes nativos a menudo comentan que les resulta más fácil hablar y entender el idioma foráneo cuando es un extranjero el que les habla en lugar de un hablante nativo. La guía "Europe at Work" (lit. Europa trabajando) explica que "esto se debe a que el hablante nativo no hace las concesiones a la velocidad del habla, dialecto, acento y uso de lenguaje que un hablante extranjero sí hace." Ser consciente de esto, puede contribuir a mejorar nuestras propias habilidades comunicativas. Además, es importante entender que la sensación de carencia que los inmigrantes sienten frente al idioma del país de acogida puede ser una fuente de ansiedad e influir negativamente en su seguridad en sí mismos. También es fundamental tener en cuenta las relaciones desiguales de poder que pueden surgir en las relaciones entre profesional y cliente, y el modo en que pueden influir en la comunicación.

<sup>16</sup> Estas secuencias son de uso común en una amplia gama de materiales de aprendizaje, y en esta ocasión han sido adaptadas de 'Breaking down the Barriers' (lit. Rompiendo las Barreras), Módulo 6: Comunicación intercultural - Medact, barreras para la salud.

### **El lenguaje corporal**

Mientras que normalmente el lenguaje oral se percibe como el medio principal de transmisión de mensajes, el lenguaje corporal es esencial para garantizar que se entienden las palabras. Con lenguaje corporal nos referimos a la postura, la distancia, el contacto visual, los asentimientos, la sonrisa, el volumen en el que hablamos así como a otras convenciones que se utilizan como símbolo de cortesía. Mientras que en algunas culturas el hecho de sonreír se percibe como algo agradable, también puede llegar a transmi-

Un cierto grado de seriedad ante un mensaje determinado. Del mismo modo, mantener contacto visual puede percibirse como un signo de respeto o de falta de respeto, e incluso en muchas culturas esto dependerá de la posición social del interlocutor. Ser nuevo en un país o en una cultura puede suponer un reto para los individuos a la hora de determinar su posición ante un profesional. Como signo de respeto ante su antigüedad y posición, puede que los clientes eviten el contacto visual. Tener conocimiento de estas diferencias y comentar las diferentes actitudes culturales que se producen en el lenguaje corporal es la clave para lograr una comunicación efectiva.

## Emplazamiento

Es necesario ser conscientes de cómo nuestros lugares de trabajo pueden utilizarse para transmitir mensajes a la gente. Por ejemplo, la ubicación del edificio en el que damos nuestro servicio, el tipo de espacio en el que trabajamos o los horarios de trabajo que seguimos son indicadores de nuestra cultura organizacional, y pueden utilizarse para fomentar o disuadir el acceso de ciertas personas.

## Trabajar con otros

Los profesionales competentes interculturalmente tienen conocimiento y habilidad para interactuar y trabajar eficazmente con otras personas que pueden serles de ayuda para comunicarse con individuos de diversos orígenes culturales. Esto puede implicar trabajar con intérpretes o contratar personal bilingüe. También puede resultar útil manejar la información en otros idiomas. Colaborar con otras personas para mejorar tu propia competencia de comunicación intercultural te ayudará en el desarrollo de tu trabajo, independientemente de quiénes sean tus clientes.

<sup>17</sup> Europe at Work (2007) (lit. Europa trabajando) El lugar de trabajo intercultural Europeo Dublín: El proyecto europeo sobre los mercados interculturales (EIW), p.9

## Consejos y sugerencias

Los siguientes consejos y sugerencias pueden resultar útiles para mejorar las habilidades comunicativas:

- Aprende las convenciones para presentaciones y saludos de otras culturas.
- Aprende algunas frases en otros idiomas.
- Ayúdate de gestos e imágenes.
- Evita frases hechas.
- Explica las siglas.
- Varía la velocidad de tu discurso.
- Cerciórate de que el cliente te está entendiendo basándote en sus comentarios en lugar de en tus suposiciones.
- Trata de pronunciar los nombres de los clientes correctamente.

## Continuación del caso de estudio

*... Alma recibió información de la universidad local sobre un curso de habilidades de empleabilidad que se impartía con apoyo lingüístico. Consideró que este curso podía resultar útil para aquellos clientes que eran nuevos en el Reino Unido, y les dio la información del curso a cinco clientes.*

*Algunas semanas después, el jefe de Alma le solicitó información sobre el estado de sus clientes. Cuando se puso en contacto con la universidad, se enteró de que ninguno de sus clientes estaba en el curso. Alma llamó a algunos de ellos para preguntarles si habían intentado acceder al curso. El primer cliente le*

*dijo: "Estaba esperando a que me llamaras para decirme si podía ir, pero no recibí tu llamada". Otra cliente le dijo que ella creía que Alma le enviaría los papeles del curso, ya que ella no sabía dónde estaba la universidad. Otros clientes hicieron comentarios similares...*

## 🔵 Paso 3: Reflexionar sobre tu situación actual

Teniendo en cuenta lo que has leído hasta ahora en este capítulo, reflexiona de nuevo y comenta con tus compañeros cuáles son tus normas y valores en lo que se refiere a la comunicación - incluyendo el habla, la imagen personal o el lenguaje corporal. Tal vez sería interesante que analizaras tus comportamientos en relación a:

- establecer contacto visual
- estilos de comunicación y convenciones
- espacio personal
- asentimientos
- tu reacción ante aparente mala educación o falta de sinceridad
- sonreír
- utilizar tu propia fluidez lingüística (puede ser una forma de abrumar a los demás)
- forma de vestir
- los gestos que acompañan al habla.

¿Encuentras algún ejemplo entre tus clientes de conductas diferentes? ¿Cómo reaccionas ante las personas que no siguen las mismas convenciones que tú?

### Continuación del caso de estudio

*... Alma se dio cuenta de que sus clientes no entendieron su mensaje sobre el curso y, como consecuencia, no accedieron al curso. Por otra parte, ellos se sintieron decepcionados con Alma, ya que esperaban que ella les consiguiera una plaza en el curso y se pusiera en contacto con ellos. En su reflexión, Alma se dio cuenta de que los clientes respondieron a todo lo que ella decía con "sí", y no comprobó si le habían entendido.*

*Se dio cuenta de que debía haber dado a los clientes información por escrito sobre el curso para que ellos pudieran analizar la información con sus amigos o familia y comentarla con ellos. También pensó que traducir la información del curso al polaco y al somalí habría resultado útil para la mayoría de los clientes.*

## ⚠️ Paso 4: Plan de acción

Ser consciente de que necesitas mejorar tus habilidades o actuaciones es uno de los pasos más importantes para convertirse en una persona "competente interculturalmente".

Ahora reflexiona sobre lo que puedes hacer para desarrollar tus competencias en comunicación intercultural. ¿Qué puedes hacer de manera diferente y cómo? Crea un plan de acción, basándote en el anexo 1, como ayuda para desarrollar tus habilidades comunicativas. Valora si necesitas información específica, experiencia, recursos y/o apoyo.

Es posible que desees utilizar algunas de estas sugerencias y consejos en tu plan de acción:

- Comprueba que tus clientes te entienden, pídeles que te repitan lo que van a hacer a continuación.
- Proporciona información que esté por escrito. Si la información no está en el idioma del cliente, haz que sea simple y clara.
- Aprende algunas palabras y frases clave en el idioma del cliente. Por ejemplo: cita, curso, dirección y la

frase "¿me entiendes?" Utiliza las herramientas de traducción de la red para aprender nuevas palabras y frases que pueden ser útiles. Puedes comprobar su significado con tus propios clientes.

- Averigua si tu empresa cuenta con una partida o tiene algún acuerdo para traducciones o interpretaciones, y busca servicios locales de traducción e interpretación.
- Selecciona la información más importante que sería interesante traducir para utilizarla en más de una ocasión.
- Cuando trabajes con intérpretes, ten en cuenta lo siguiente:

- Los profesionales habitualmente están nerviosos la primera vez que utilizan intérpretes. Recuerda que hay muchos intérpretes formados y/o con experiencia. Pregúntales cuál es la mejor técnica y cómo llevar a cabo una entrevista o conversación a través de un intérprete.
- Trabajar informalmente con intérpretes que no están formados (normalmente amigos y familiares de los clientes) no es la mejor opción, pero sucede con frecuencia por motivos de comodidad, falta de recursos o preferencias de los clientes. Utiliza el sentido común para decidir si puedes usar un intérprete informal en determinadas situaciones.
- Una parte integral de la función del intérprete es la mediación cultural, ya que conoce normas culturales que te pueden servir de ayuda para comunicarte de forma independiente con los clientes.

## 4.4 Flexibilidad

### ¿Qué puedes aprender en este capítulo?

Este capítulo te ayudará a:

- aprender, a la hora de trabajar con clientes, a adaptar las estrategias a sus objetivos y a nuevos contextos
- ser capaz de adaptar diversas habilidades, conocimientos y destrezas para alcanzar una meta
- apreciar la importancia de comprender el contexto y de adaptar tu propio comportamiento al contexto.

### Introducción

La flexibilidad puede definirse como la capacidad de ser abierto y adaptarse a circunstancias nuevas y cambiantes, y a diferentes contextos. Tiene por lo menos tres dimensiones:

- aceptar opiniones o puntos de vista nuevos
- adaptar tu propio comportamiento al contexto
- crear una estrategia nueva en función de las nuevas circunstancias.

La primera dimensión, aceptar opiniones o puntos de vista nuevos, es tal vez la dimensión más compleja de esta competencia. La gente generalmente suele actuar o reaccionar de acuerdo con sus propios principios, certezas y las "verdades" que se basan en experiencias anteriores. La flexibilidad requiere que nos adaptemos a situaciones nuevas y que tengamos mente abierta cuando nos enfrentamos a valores nuevos. La segunda dimensión, adaptar nuestro propio comportamiento, significa que seamos capaces de adaptar o cambiar nuestro comportamiento en función de las diferentes situaciones, personas, normas sociales y normas culturales; y por lo tanto, que seamos más eficientes a la hora de desempeñar nuestro papel. Las personas que nunca cambian su forma de trabajar, y que no son conscientes de que puede resultar inadecuada o incluso ofensiva en ciertos contextos, tienden a ser ineficaces.

Por último, la flexibilidad es la capacidad de cambiar de estrategia cuando es necesario. El hecho de tener una estrategia fija y no adaptarla a contextos nuevos y a los objetivos de los clientes, implica que no se cumplirá el cometido. Por ejemplo, es cierto que la planificación es una actividad muy importante; sin embargo, el hecho de insistir obstinadamente en un plan o estrategia, especialmente cuando ya ha fracasado en el pasado, por lo general conduce a un nuevo fracaso.

## Indicadores de éxito de la competencia intercultural - flexibilidad

La competencia intercultural se demuestra si:

- dedicas bastante tiempo y esfuerzo, y respondes de manera flexible y positiva para que tu modo de trabajar haga que personas de diferentes países o culturas diversas se sientan involucrados e incluidos
- trabajas de manera que las expectativas de la gente y las tuyas estén equilibradas con el fin de lograr los objetivos organizacionales
- el personal de contratación usa procedimientos de selección que no requieran más habilidades que aquellas que son necesarias para participar en el programa de aprendizaje y/o llevar a cabo el trabajo
- cuando la plantilla de contratación de personal sigue procedimientos de selección que tienen en cuenta la formación, capacitación, habilidades, experiencia y los títulos obtenidos en otros países
- al proporcionar formación, se gestiona el grupo que se forma de una manera que se cumpla con los objetivos del grupo a la vez que se adapta a las necesidades culturales específicas de sus miembros
- cuando se proporciona asesoramiento (orientación o asesoramiento laboral), trabajas con tus clientes de modo que se reconozca su capacitación, formación, habilidades, experiencia y títulos obtenidos en otros países.

### ● Paso 1: Reflexiona sobre tu situación actual

Antes de seguir leyendo, tómate unos minutos para reflexionar sobre tu situación actual en lo que se refiere a esta competencia. Como profesional, pregúntate:

- ¿Estoy preparado para aceptar que puedo estar equivocado o cometer errores?
- ¿Acepto nuevas ideas y opiniones sobre cómo ser eficaz en mis funciones? Y más en particular, ¿acepto las ideas, opiniones y puntos de vista de los clientes que son de diferentes países o culturas?
- ¿Adapto mi método o planificación a las necesidades de mis clientes o a circunstancias nuevas?
- ¿Adapto mi comportamiento al contexto y a las personas con las que trabajo?

### Caso de estudio

*Luis trabaja para una agencia de empleo en Madrid que contrata personas que trabajan temporalmente para diversas empresas. Su agencia está especializada en la contratación de personal para trabajos de oficina, incluyendo muchos administrativos. Habitualmente anuncian los puestos vacantes en la prensa local y solicitan que los candidatos envíen su CV.*

*Emmanuel, un nigeriano de 32 años, llevó su CV a la oficina de la agencia y le dijo a la recepcionista que estaba interesado en un trabajo de administración. La recepcionista le explicó que uno de los asesores se pondría en contacto con él. La recepcionista le pasó su CV a Luis, quien lo leyó, y al ver que Emmanuel no tenía títulos españoles o experiencia en administración en España, descartó su CV. A los pocos días, Emmanuel llamó a la oficina para solicitar información sobre los puestos vacantes. La recepcionista le reconoció y le preguntó a Luis si podía recibirle.*

*Luis le dijo a Emmanuel que no se ajustaba al perfil de las vacantes porque no tenía títulos españoles o experiencia en administración en España. Emmanuel le explicó que él cuenta con formación y experiencia en Nigeria y que está cualificado para hacer el trabajo de administración. Luis le dijo que eso no era relevante...*

Este proceso de desarrollar la competencia intercultural en la flexibilidad también se puede reforzar mediante el modelo de cuatro etapas que va de la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente, tal como se describe en la sección 3.2:

- Incompetencia inconsciente - Conozco la mejor manera de hacer las cosas. Las demás personas tienen que aceptar mi forma de trabajar. Esto es lo que ofrezco, no puedo ofrecer nada más.
- Incompetencia consciente- No estoy tratando de ser flexible en mi trabajo pero entiendo que mi forma de trabajar no es la única manera posible.
- Competencia consciente - Estoy abierto a nuevas formas de trabajar. Estoy tratando de escuchar los objetivos de los clientes y de ser consciente de cómo los diferentes contextos pueden requerir diferentes formas de trabajar.
- Competencia inconsciente- Soy capaz de actuar de diferentes modos en función de los distintos contextos y objetivos de los clientes y de resolver los problemas diversos.

¿En qué fase crees que está Luis? ¿Qué harías si estuvieras en la situación de Luis?

## Paso 2: Más información sobre la flexibilidad

La flexibilidad es la capacidad básica para hacer frente a la ambigüedad. En muchas ocasiones, los profesionales trabajan en situaciones de incertidumbre a la hora de planificar los objetivos y actividades que se incluyen en un programa formativo, o la metodología que se va a seguir en el asesoramiento. Pero es importante entender que el éxito normalmente depende de los esfuerzos que el profesional hace para entender las necesidades de los clientes y para adaptar sus planes a los objetivos de sus clientes.

### Conoce a tus clientes

La flexibilidad está relacionada con la adaptación. Para poder adaptar tu comportamiento a un contexto específico, es necesario entender ese contexto. Esto significa que es importante saber:

- el origen cultural de tus clientes y sus necesidades presentes
- cómo las diferencias culturales pueden afectar a tu trabajo con los clientes; por ejemplo, en algunas culturas no es apropiado hacer una pregunta directa a un profesor
- las expectativas de los clientes acerca de tu trabajo con ellos.

### Céntrate en los objetivos de los clientes

Para que un profesional sea flexible, es necesario planificar el trabajo teniendo en cuenta los objetivos de tus clientes. Normalmente esto se denomina enfoque al cliente o a la persona. Aunque es cierto que el profesional es el experto, también es cierto que los objetivos de los clientes son tan importantes como los del profesional. Una buena manera de hacerlo es preguntar directamente a los clientes acerca de sus objetivos (por ejemplo, en el inicio de un programa formativo o un proceso de asesoramiento), y tratar de adaptar el plan inicial a sus necesidades y circunstancias.

Ser flexible y capaz de centrarse en las necesidades del cliente requiere que tengas unas buenas habilidades comunicativas (ver sección 4.3), que incluyen habilidades de escucha activa. Como profesional de la EFP debes prestar atención a una amplia variedad de factores que rodean tu actividad con los clientes, tales como las situaciones personales, los diferentes orígenes culturales y la percepción que el cliente tiene de tu función. Una escucha activa te permitirá comprender lo que otros te dicen e intuir lo que te 'quieren decir'. Ser un oyente activo es importante para:

- mantener la calma y estar relajado cuando interactúas con otras personas que utilizan un lenguaje corporal efusivo; centrarte en las palabras y formas de comportarse de la otra parte,
- evitar la tendencia natural de dar una respuesta rápida, antes de escuchar el mensaje completo y antes de tener toda la información
- animar al cliente a seguir hablando. Puedes hacerlo utilizando expresiones como "vale", "ya entiendo...".

- evita el lenguaje corporal negativo, incluso mover la cabeza en muestra de desacuerdo; dificulta la comunicación efectiva
- repite lo que tu interlocutor ha dicho con tus propias palabras para asegurarte de que realmente has entendido el mensaje.

### Decántate por "quizá sí" en lugar de decir directamente "no"

Las personas flexibles tratan de evitar decir "no" muchas veces. Una forma de descubrir lo flexible que eres es contar cuántas veces dices "no" durante un día normal. Las frases que generalmente "matan" la flexibilidad son:

- No, es imposible
- No, no podemos cambiar esto, siempre lo hemos hecho de este modo
- Esa idea no va a funcionar
- Es demasiado arriesgado

Las personas que no son flexibles son también las que más se resisten a los cambios.

El hecho de comenzar una observación sobre las opiniones de otras personas con una expresión positiva habitualmente es un indicador de flexibilidad:

- Tu opinión es muy interesante... ¿has tenido en cuenta también estos otros aspectos sobre el tema?
- Estoy de acuerdo contigo en la mayor parte de lo que estás diciendo, pero tengo que comparar esto con otras de nuestras experiencias anteriores...
- De verdad, muchas gracias por compartir tus ideas... he pensado o hecho esto de la forma en que lo hice porque tenía una opinión diferente. Agradezco tus comentarios...

Siempre puedes expresar tu propia opinión de una manera positiva, incluso cuando no estás de acuerdo con las opiniones de los demás.

### Continuación del caso de estudio

*...Emmanuel se sentía molesto por la respuesta de Luis y consideraba que no era justo. Llamó a la agencia al día siguiente y solicitó otra cita con Luis. Cuando se reunió con Luis, le dijo cómo se sentía al ver que no reconocían su preparación y dijo que estaba dispuesto a trabajar gratis para alguien que estuviera dispuesto a evaluar sus habilidades como administrativo. Empezó a describir el trabajo que había realizado con anterioridad; concertar reuniones, tomar notas, gestión del correo y mencionó diferentes aplicaciones informáticas que había utilizado en su trabajo. Luis escuchó con atención, y empezó a conocer en profundidad la experiencia anterior de Emmanuel y sus habilidades. Luis se dio cuenta de que las habilidades de Emmanuel se ajustaban al perfil que las empresas locales solicitan. A pesar de que estaba convencido de que había juzgado mal las habilidades de Emmanuel, pensó que las empresas que trabajan con la agencia de empleo podían tener las mismas reservas acerca de la titulación y experiencia que tuvo Luis. Trató de pensar constructivamente en cómo podía abordar esto de una manera positiva. Habló con su jefe y le sugirió a Emmanuel que trabajara para su agencia durante una semana y, en función de su rendimiento, él podría recomendarle para algunos de los puestos y dar referencias.*

*Luis supervisó las aptitudes de Emmanuel, y por lo tanto pudo responder por la calidad de su trabajo ante empresas que buscaban personal de trabajo temporal. También hizo una investigación informal sobre la comunidad nigeriana en la localidad. Descubrió que muchos inmigrantes nigerianos están altamente cualificados, pero realizan trabajos de baja categoría porque los empresarios se resisten a tener en cuenta su formación. Luis hizo una búsqueda en internet sobre la homologación de los títulos de otros países y descubrió NARIC. Se puso en contacto con NARIC y ahora está trabajando en el desarrollo de estrategias de la agencia de empleo y de métodos de trabajo para garantizar que los inmigrantes de la localidad puedan llenar las lagunas del mercado laboral; y para que su formación y experiencia no se desperdicien.*

## ● Paso 3: Reflexionar de nuevo sobre tu comportamiento actual

A la luz de lo que has leído hasta ahora en este capítulo, reflexiona de nuevo y comenta con tus compañeros qué normas y valores son más importantes para ti en lo que se refiere a la flexibilidad. Tal vez sea interesante analizar tus comportamientos en relación a:

- el conocimiento que tienes de sus clientes
- cómo adaptar tus métodos y objetivos a las necesidades y expectativas de tus clientes
- escucha activa
- mostrar más flexibilidad al utilizar un lenguaje positivo y abierto.

## ⚠ Paso 4: Planificar la acción y tomar medidas

Ser consciente de que necesitas mejorar tus habilidades o actuaciones es uno de los pasos más importantes para convertirte en "competente interculturalmente". Ahora reflexiona sobre lo que puedes hacer para desarrollar tu competencia de flexibilidad. ¿Qué puedes hacer de manera diferente y cómo? Crea un plan de acción, basándote en el anexo 1, como ayuda para desarrollar tus habilidades de flexibilidad. Valora si necesitas información específica, experiencia, recursos y/o apoyo.

### Consejos y sugerencias

Los siguientes consejos y sugerencias pueden ser de utilidad para elaborar tu plan de acción:

- Establece los objetivos en colaboración con los clientes.
- Adapta tus propios objetivos a las expectativas de los clientes.
- Practica la escucha activa.
- Cuando hables con otro compañero o cliente, intenta iniciar tu respuesta con "quizá sí" en lugar de "no".

## 4.5 Networking

### ¿Qué puedes aprender en este capítulo?

Este capítulo te ayudará a:

- ver la creación de redes personales como una competencia
- ser consciente de los requisitos necesarios para crear redes eficaces al trabajar con personas de diferentes países o culturas diversas
- saber en cierta medida cómo desarrollar nuevas redes para prestar apoyo cuando se trabaja en un contexto intercultural.

### Introducción

Crear redes es la capacidad de construir relaciones y trabajar en colaboración con otras organizaciones y agencias. La naturaleza de tu servicio dependerá de con quién te relaciones, las redes existentes en la organización y sus socios, y las necesidades de tus clientes. Participar en las redes en un contexto intercultural debe implicar entablar relaciones con organizaciones y agencias que trabajan con determinados grupos étnicos minoritarios, o bien que concentren sus esfuerzos en necesidades culturales, religiosas o lingüísticas. Las redes son especialmente importantes cuando se trabaja con personas de diferentes países y de culturas diversas, ya que posibilitan que el profesional:

- desarrolle sus habilidades y comprensión intercultural para mejorar su trabajo con los clientes
- garantice a sus clientes un sistema de apoyo más integral, que tenga en cuenta una variedad de necesidades culturales. Los pasos que hay que seguir hacia el empleo se pueden abordar con mayor eficacia mediante una asociación laboral que trabajando solo. Las necesidades de los clientes pueden resultar

complejas y ninguna organización puede cumplir con todas estas necesidades

- establezca y mantenga límites personales y profesionales.

Trabajar en red también conlleva tener una visión más amplia de cada cliente. Es habitual en muchos países occidentales que los profesionales trabajen y perciban al cliente como un individuo aislado. Sin embargo, es frecuente que en muchas culturas y países los miembros de la familia, amigos y la comunidad en general estén muy involucrados en el itinerario del cliente. Si los profesionales son capaces de entender en qué medida la familia de los clientes y otras redes influyen en su itinerario de inserción; podrán integrar este conocimiento en sus prácticas laborales y utilizarlas como un recurso al trabajar con ellos.

### Indicadores de éxito de la competencia intercultural - Networking

Eres interculturalmente competente si:

- buscas y estableces relaciones con organizaciones que prestan apoyo a personas procedentes de los países o culturas con los que tú estás trabajando y que comprenden la importancia de reconocer el papel de otros organismos a la hora de proporcionar un apoyo integral y de guardar los límites profesionales y de las organizaciones
- entablas relación con personas que pueden proporcionarte recursos, información y apoyo en el desempeño de tus funciones de una manera interculturalmente competente
- obtienes el apoyo que necesitas para resolver los problemas originados por las tensiones o malentendidos interculturales.

#### 🔵 Paso 1: Reflexiona sobre tu situación actual

Antes de seguir leyendo, tómate unos minutos para reflexionar sobre tu situación actual en lo que se refiere a trabajar en red. Como profesional pregúntate:

- ¿Valoro la creación de redes con otras organizaciones, incluidas aquellas específicamente destinadas a apoyar a los miembros de la comunidad culturalmente diversos?
- ¿Con qué organizaciones y agencias, en caso de que haya alguna, que me puedan ayudar en la prestación de servicios a clientes de diversas culturas trabajo actualmente?
- ¿Cómo me beneficio de trabajar con ellos - qué recursos, información y apoyo recibo?
- ¿Cómo se benefician ellas de trabajar conmigo?

#### Caso de estudio

*Samuel ha comenzado recientemente a trabajar como asesor laboral en un importante centro de formación y fomento de empleo. El personal de recepción le concertó una cita con un cliente de Zimbabwe. Para poder entender mejor y ayudar a su cliente, Samuel se informó un poco sobre la situación política de Zimbabwe, el sistema educativo, la formación, su lengua y su cultura. Utilizó internet para buscar esta información. Samuel estaba convencido de que había tomado la iniciativa para obtener más información sobre el país de origen de su cliente.*

*Cuando el cliente, Prosperine, llegó a la cita, le dijo a Samuel que estaba buscando formación en la rama sanitaria. Samuel comentó con ella los requisitos de acceso a la formación sanitaria y le explicó que era posible obtener ayudas del gobierno para este tipo de formación. Le dio información sobre un curso interesante en el colegio local de formación profesional y le aconsejó que se pusiera en contacto con ellos urgentemente, dado que ya había comenzado el plazo de inscripción...*

Este proceso de desarrollar la competencia intercultural en Networking también se puede entender mediante el modelo de cuatro etapas que va de la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente, tal como se describe en la sección 3.2:

- Incompetencia inconsciente - Siempre he trabajado con los mismos socios, y todo funciona perfectamente. No tengo mucho tiempo para establecer redes, y tampoco hay mucha necesidad de hacerlo.
- Incompetencia consciente - Me estoy dando cuenta de que otras organizaciones podrían ayudarme a satisfacer las necesidades de los clientes. Sé que a nivel local existen organizaciones culturales específicas, y organizaciones que trabajan con personas de diferentes países y culturas diversas, pero no sé quiénes son ni cómo podríamos ayudarnos unos a otros.
- Competencia consciente - He empezado a trabajar con una serie de organizaciones que satisfacen las necesidades de los clientes de diferentes países y culturas diversas.  
Veo las ventajas de trabajar de esta manera; para mi organización, para la otra organización y para los clientes.
- Competencia inconsciente- He establecido redes de colaboración con una serie de otras organizaciones con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Estas asociaciones ya están incorporadas a mi trabajo y puedo llevar a cabo nuevas asociaciones cuando sea necesario.

¿En qué fase crees que está Samuel? ¿Qué razones te hacen pensar que está en esa etapa? Teniendo en cuenta tu propia experiencia en la creación de redes en lo que se refiere a los clientes de diferentes países o culturas diversas, ¿en qué fase crees que estás tú? ¿Qué razones te hacen pensar que estás en esta etapa?

## **Paso 2: Más información sobre Networking**

Una serie de personas y organizaciones pueden formar parte de tu red de contactos profesionales, incluyendo las familias y los amigos de los clientes, las organizaciones religiosas, organizaciones que apoyan a refugiados políticos o personas en busca de asilo, organizaciones de minorías étnicas, organizaciones relacionadas con la salud, vivienda u organizaciones de asistencia social; y, por supuesto, formadores, asesorías y agencias de contratación o centros de empleo.

Construir redes y asociarse puede ser de ayuda para los profesionales a la hora de entender mejor las diferentes culturas, métodos de trabajo, actitudes ante el trabajo, medios de comunicación, etc. que existen para los diferentes grupos. Puede ayudarles a entender las necesidades de los clientes, a hacer frente a malos entendidos con ellos, y a entender por qué existen las similitudes y las diferencias.

Las experiencias migratorias de las personas, incluyendo las razones que conducen a la emigración, las rutas de inmigración y el estado actual de la migración tienen un efecto en su situación. Esto puede determinar los organismos que están involucrados y su situación en relación al mercado laboral y al aprendizaje.

Sin la cooperación con otros prestadores de servicios y profesionales solo serás capaz de tener un impacto limitado en la vida de las personas a las que das apoyo.

### **Diferentes niveles de creación de redes**

La creación de redes y asociaciones con otras organizaciones puede suceder a diferentes niveles; es decir, con el personal de primera línea para aumentar el apoyo directo a los clientes, y también a nivel estratégico, para incorporar la colaboración laboral a la cultura organizativa, a su política y al método de trabajo. Pueden involucrarse tanto organizaciones locales como nacionales. La asociación laboral puede ser informal (en los casos en que el contacto y la información, la ayuda y el asesoramiento se producen cuando es necesario) o formal (en los casos en que los acuerdos implican contacto regular y métodos de trabajar conjunto).

## El desarrollo de relaciones

Desarrollar relaciones laborales productivas requiere tiempo, energía y compromiso. Un buen punto de partida puede ser empezar a construir sobre relaciones ya existentes.

Identificar posibles organizaciones con las que trabajar puede ser una motivación. No es probable que des con la gran cantidad de organizaciones potenciales en tu trabajo del día a día. Es importante ser consciente de que hay que ampliar el conocimiento de las organizaciones locales y nacionales, así como de las organizaciones que tienen un alcance transnacional. Utilizar los contactos existentes para preguntar sobre las organizaciones que pueden prestar apoyo a tu trabajo con personas de diversos orígenes culturales pueden ser un buen comienzo en tu investigación, y esto puede tener un efecto de bola de nieve. Realizar búsquedas en internet puede ser un complemento a esto o bien un punto de partida alternativo.

## Factores que hay que tener en cuenta para la creación de redes

Las redes pueden plantear problemas debido a la falta de familiaridad con las políticas de otras organizaciones, sus métodos de trabajo, prácticas de comunicación y su lenguaje específico de servicio. Para crear asociaciones que sean eficaces es importante entender las diferentes funciones y responsabilidades de las diferentes organizaciones y sus límites, y buscar oportunidades para compartir ideas, conocimientos y recursos que complementan el trabajo del otro con el fin de maximizar el beneficio para los clientes sin aumentar las cargas de trabajo.

También es importante recordar no compartir los detalles personales de los clientes entre las organizaciones a menos que el cliente así lo entienda y esté de acuerdo.

## Continuación del caso de estudio

*...a la semana siguiente, Prosperine volvió a visitar a Samuel. Él trató de explicarle que tenía que concertar una cita en el centro local de formación profesional, momento en cual ella se echó a llorar y le contó que le habían dicho que no podía asistir al curso. La recepcionista del centro de formación le había dicho que, dado que se encontraba en proceso de solicitud de asilo, no cumplía con los requisitos necesarios para participar en el curso. Le pidió a Samuel que la ayudara y le explicó que para ella era muy importante hacer el curso y encontrar trabajo en sanidad; ya que era su única oportunidad para poder reunirse con sus hijos, que todavía estaban en Zimbabwe. Samuel sintió la necesidad de ayudar a Prosperine a traer a sus hijos y le dijo que le iba a ayudar; pero estaba muy preocupado porque no sabía qué hacer...*

### 🔵 Paso 3: Reflexionar de nuevo sobre tu comportamiento actual

Teniendo en cuenta lo que has leído hasta ahora en este capítulo, reflexiona de nuevo y comenta con tus compañeros hasta qué punto participas, o deberías participar, en redes con otras organizaciones.

- ¿Cómo puedes identificar qué organizaciones potenciales existen?
- ¿Con qué otras organizaciones y agencias podrías o deberías estar trabajando?
- ¿Las redes y asociaciones laborales han mejorado tu trabajo con los clientes en el pasado?
- ¿Conoces a personas de la vida del cliente durante el proceso, tales como familiares o miembros de su comunidad?
- ¿Las colaboraciones que realizas en tu trabajo son formales o informales? ¿Sería beneficioso conseguir colaboraciones más formales?

Es importante aprender lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado en situaciones anteriores, de modo que se pueden evitar los errores en el futuro. Por ejemplo, ¿puedes concluir algo de tus experien-

cias anteriores o de las otras organizaciones en lo que se refiere a dar forma a una oferta que sea más inclusiva con las mujeres o con personas de un determinado grupo de edad? Reflexiona sobre los aspectos clave en el desarrollo de redes sociales que promuevan la inclusión. ¿Cómo te puede ser esto útil a la hora de fomentar el desarrollo de redes interculturales?

## Continuación del caso de estudio

*... Samuel habló con su jefe, y este le dijo que debía explicar a Prosperine que ellos no podían ofrecer ningún tipo de ayuda en asuntos de reunificación familiar o elegibilidad de solicitantes de asilo, ya que no es parte de su cometido. Samuel le explicó que hundiría a Prosperine y acordó con su jefe que, primero, iban a ponerse en contacto con la Cruz Roja local para averiguar si ellos podían ayudar a Prosperine.*

*En la Cruz Roja le informaron de que existe un servicio local que se dedica a apoyar a los solicitantes de asilo y le dieron a Samuel los detalles. También le explicaron que la Cruz Roja ofrece información y asesoramiento en materia de reagrupación familiar. Samuel se puso en contacto con el servicio local de apoyo al asilo, donde le proporcionaron información sobre cómo los solicitantes de asilo podían acceder a la formación. Esta información estaba en la red y, tras analizarla, se dio cuenta de que Prosperine era elegible para el curso. Imprimió esta información y se la dio a Prosperine. Escribió una carta al centro formativo en la que explicaba lo que le había sucedido a Prosperine, y añadió información sobre su elegibilidad para estudiar el curso así como los datos de contacto del servicio local de apoyo al asilo. Destacó la necesidad de que el personal que está en primera línea en el centro sea más sensible con la gente que se acerca a ellos para solicitar orientación y compruebe los derechos que tienen con el fin de evitar su exclusión.*

*Le explicó a Prosperine que él no podía ayudarla en el asunto de reunirla con sus hijos y le aconsejó que acudiera a la Cruz Roja. Samuel se dio cuenta de que ponerse en contacto con la Cruz Roja y posteriormente con el servicio local de apoyo al asilo, había hecho posible que su cliente Prosperine ejerciera sus derechos y que recibiera asesoramiento en materia de reunificación familiar.*

## Paso 4: Plan de acción

Ser consciente de que necesitas mejorar tus habilidades es uno de los pasos más importantes para convertirte en "competente interculturalmente". Ahora reflexiona sobre lo que puedes hacer para desarrollar tus competencias en lo que se refiere a Networking: ¿Qué puedes hacer de manera diferente y cómo? Crea un plan de acción, basándote en el anexo 1, como ayuda para desarrollar tus habilidades relacionadas con las redes sociales y ponerlas en práctica. Valora si necesitas información específica, experiencia, recursos y/o apoyo.

Sigue estos consejos y sugerencias como ayuda para elaborar tu plan de acción:

- Trabaja mano a mano con tu jefe para decidir qué acciones son necesarias, y para elaborar y acordar un plan de acción. Es importante conseguir el apoyo de tu jefe.
- Investiga qué servicios locales podrían trabajar con tus clientes.
- Averigua qué tipo de formación existe para mejorar tu conocimiento sobre los derechos de los clientes en materia de formación y financiación.
- Cuenta a tus compañeros tus experiencias y lo que has descubierto para garantizar un enfoque amplio de equipo de trabajo en red. Puede que otros compañeros también tengan ideas para ayudarte a lidiar con las situaciones, y ellos pueden aprender de ti. Puedes obtener este apoyo con más facilidad si eres capaz de hacer un "business case". Piensa en cómo se puede demostrar que la creación de redes:
  - te ayuda a ti, o a tu equipo y a tu organización a cumplir con sus objetivos empresariales y metas.
  - te ayuda a ti o a tus compañeros a cumplir con los requisitos profesionales, por ejemplo en asuntos como la lucha contra la discriminación.

- Pregunta a tus clientes acerca de otras organizaciones y personas con las que están en contacto y lo que hacen.
- Averigua qué grupos de personas de diferentes países y diversas culturas constituyen grandes grupos de población en tu área local. Investiga qué formación se oferta en otras organizaciones para poder trabajar mejor con estos grupos.

Al igual que otras competencias interculturales, el trabajo en red requiere un desarrollo continuo. Puedes lograrlo si creas tus propias redes formales e informales, asistiendo a foros locales o participando en foros y redes de comunicación en línea. Puedes analizar qué redes y organizaciones son más importantes a la hora de ayudarte en tu trabajo, y delimitar tu colaboración con aquellas redes que no son tan relevantes.

Las redes y las asociaciones evolucionan y cambian debido a muchos factores. Tus recursos y tu enfoque, al igual que los recursos y el enfoque de tu organización, pueden cambiar con el tiempo. Otras organizaciones pueden dejar de prestar ciertos servicios. Los clientes, sus necesidades y condiciones pueden cambiar con el tiempo. Revisa las disposiciones de tus redes sociales para asegurarte de que son apropiadas para ti, tu organización y tus clientes.

## 4. 6. Gestión de equipos interculturales

### ¿Qué puedes aprender en este capítulo?

Este capítulo te ayudará a:

- tener en cuenta la importancia de la diversidad con el fin de obtener el máximo rendimiento
- aprender a hacer que la gente de diferentes países y culturas diversas se involucre y se comprometa con objetivos comunes
- aprender a empatizar con cada miembro del grupo y su contexto con el fin de adaptar la forma de interactuar con ellos.

No solo será útil para quienes ostentan una función directiva en el equipo, sino también a todos los profesionales que trabajan con grupos de clientes.

### Introducción

Es posible que algunos profesionales también tengan responsabilidades de gestión del equipo. Los modelos de gestión de equipo han cambiado significativamente en los últimos treinta años. El liderazgo está incrustado en la función de dirección. La visión moderna del liderazgo presenta al líder como alguien que tiene responsabilidades y que es accesible a través de la cooperación con los demás; y como alguien que es capaz de trabajar eficazmente con todos los miembros de su equipo y entre equipos. Esto requiere que el líder sea una persona flexible y adapte su estilo personal con el fin de atender a las diferentes necesidades de los miembros del equipo y que tenga unas excelentes habilidades comunicativas.

Las expectativas y la comprensión del papel de un líder varían dependiendo de las organizaciones. Las expectativas y la comprensión también varían en las diferentes culturas; la imagen de un "líder" que tiene alguien de una determinada cultura puede ser muy diferente de la imagen que tiene alguien de otra cultura diferente. El estilo personal de liderazgo del líder puede chocar con los miembros de su equipo en función de los paradigmas culturales. En este caso, adaptar el estilo de liderazgo o de gestión a los miembros del equipo es todavía más importante.

La gestión del equipo por lo general se define como la capacidad para guiar a un grupo de personas en una dirección determinada con el objetivo de alcanzar metas específicas, con altos niveles de compromiso y motivación. Desde este punto de vista, la definición de gestión del equipo contiene al menos tres dimensiones:

1. la capacidad de fijar metas y planificar
2. la capacidad de conducir a un grupo de personas en cierta dirección
3. la capacidad de motivar.

En caso de que no ostentes un puesto directivo en tu organización, la mayoría de estas habilidades también son importantes para las personas que trabajan en equipo.

## Indicadores de éxito de la competencia intercultural - Gestión de equipos interculturales

La competencia intercultural se demuestra si:

- aplicas la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y lo transmites de manera adecuada.
- tienes certeza de que todos los miembros del equipo respetarán los valores, creencias y convenciones culturales y valorarán las contribuciones de los demás miembros del equipo
- motivas al grupo para trabajar en equipo, exploras los terrenos comunes y logras un clima de aceptación e intereses mutuos
- desarrollas una cultura de trabajo que equilibre las necesidades y expectativas culturales de todos los miembros del equipo
- te aseguras de que todos los miembros del equipo entiendan la cultura de trabajo y tengan las capacidades y estímulos para evaluar continuamente su relación con sus compañeros de diferentes países o culturas diversas
- utilizas las habilidades, experiencias y aportaciones de todos los miembros del equipo en beneficio del grupo a la hora de planificar y realizar el trabajo.

### • Paso 1: Reflexiona sobre tu situación actual

Antes de seguir leyendo, tómate unos minutos para reflexionar sobre tu situación actual en lo que se refiere a esta competencia. Como profesional de la EFP, pregúntate:

- ¿Adapto los objetivos o los procedimientos de mi función de acuerdo a mi conocimiento de los miembros del equipo o los clientes?
- ¿Tengo en cuenta las necesidades individuales de mis empleados, compañeros o clientes en términos de dirección y motivación?
- ¿Con qué frecuencia hablo con mi equipo, compañeros o clientes sobre el modo de interactuar de un modo más efectivo con personas de diferentes países y culturas diversas?
- Al pensar en mi equipo, compañeros o clientes, ¿tenemos un conjunto común de reglas que debemos seguir para asegurarnos de que cada miembro del equipo respeta los valores, creencias o convenciones culturales de los otros? ¿Ha sido alguien alguna vez irrespetuoso? ¿Qué he hecho yo en esos casos?
- ¿ofrezco igualdad de oportunidades en mi trabajo diario?
- ¿muestro con mi comportamiento con los miembros de mi equipo algún tipo de favoritismo?
- ¿influyen los estereotipos culturales en mis decisiones?

### Caso práctico

*Antonio había trabajado como tutor durante cuatro años en un centro de formación de FP en Madrid. Durante este tiempo adquirió mucha experiencia, y trabajó con estudiantes de diferentes países y culturas diversas.*

*Queriendo asumir un nuevo reto, Antonio consiguió un puesto de tutor y coordinador de equipo en otro centro de formación. El centro estaba ubicado en un barrio de la zona centro de la ciudad, que ha experimentado muchos cambios en los últimos años debido a la llegada de personas de diferentes países. A su*

*llegada, Antonio se informó acerca de la oferta formativa, las metodologías de formación y los recursos. Unas semanas más tarde, le informaron de que algunos de los tutores estaban teniendo dificultades en la interacción con estudiantes de diferentes países y culturas diversas. Algunos estudiantes se quejaban de que en muchas ocasiones no entendían los ejemplos que los profesores utilizaban durante las clases dado que se ciñen enormemente a la cultura española. Algunos tutores también utilizaban expresiones lingüísticas que los alumnos no entendían. Dos estudiantes musulmanes se quejaron de que un profesor había hecho una broma sobre el cerdo, y se sintieron incómodos.*

*Antonio convocó una reunión con los tutores. Les comentó las quejas que había recibido, y pidió a los tutores que las comentaran. Los tutores informaron a Antonio de que contaban con un montón de experiencia laboral; pero principalmente era con estudiantes españoles, y admitieron que no estaban haciendo nada de forma diferente.*

*Antonio también examinó los recursos formativos. Se dio cuenta de que muchos de ellos se habían diseñado hacía más de 15 años. Normalmente, el contenido no reflejaba ningún tipo de diversidad cultural. Los ejemplos estaban orientados a la cultura española, y no había ninguno de personas de otros países o culturas...*

El proceso de desarrollar la competencia intercultural en la gestión de equipos también se puede entender mediante el modelo de cuatro etapas que va de la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente, tal como se describe en la sección 3.2:

- Incompetencia inconsciente - No es necesario adaptarse a los nuevos miembros del equipo o a clientes de diferentes países o culturas. Adaptarse a la forma habitual de trabajar en este país es responsabilidad suya.
- Incompetencia consciente- No fui capaz de crear un equipo unido con los miembros del equipo o clientes de diferentes países o culturas diversas, pero no sé por qué.
- Competencia consciente - Voy a incluir a personas de culturas y con metas diferentes en el mismo proyecto y buscar un método de trabajo que encaje con todos, en la medida de lo posible.
- Competencia inconsciente - He formado un grupo muy diverso y todo funciona perfectamente.

¿En qué fase crees que se encuentra Antonio? ¿Qué harías tú en este caso?

## **Paso 2: Más información sobre la gestión de equipo intercultural**

Establecimiento de metas y planificación

Establecer metas es una tarea básica de la gestión. Los objetivos comunes son el pegamento que mantiene a los miembros del equipo unido.

Un grupo puede caracterizarse por la divergencia que existe entre sus miembros o por las similitudes. Un buen miembro del equipo resalta las similitudes y trata de minimizar los impactos negativos de las diferencias. Establecer objetivos comunes no es algo fácil, pero refuerza las similitudes, ya que obliga a la gente a trabajar hacia un objetivo común. Los miembros del equipo deben entender que los objetivos comunes marcan la diferencia entre un equipo y un grupo, ya que sus miembros se unen por un propósito común.

Algunas actividades pueden ser de ayuda para definir objetivos comunes:

- Invita a los miembros del equipo a reuniones en las que se discutan los objetivos y las estrategias, y se le da forma en equipo.
- Establece reglas del juego justas para el equipo: respetar las opiniones, las creencias e ideas culturales de los demás.

- Asignar tareas y proyectos a miembros del equipo que no suelen trabajar juntos, para que puedan tener la oportunidad de llegar a conocerse más a fondo.

La planificación es el siguiente paso tras establecer las metas, y de nuevo el trabajo colaborativo es mejor que la planificación individual.

Las actividades deben asignarse a los diferentes miembros del equipo siguiendo una base de igualdad de oportunidades: según la formación o experiencia que se requiera. Tomar decisiones basándose en el género, la etnia o la cultura constituyen una práctica discriminatoria. A veces, estas prácticas discriminatorias se ocultan bajo supuestos culturales disfrazadas de otras razones "técnicas": una mujer no sería capaz de dirigir determinados tipos de equipo, o alguien que ha vivido siempre en el área local comprendería mejor las expectativas o necesidades de los clientes locales que un inmigrante. Es importante garantizar la igualdad de oportunidades en las grandes tareas y funciones, pero también en las pequeñas.

## Dirigir a un equipo hacia sus objetivos

La segunda habilidad que está relacionada con la gestión de equipos es la capacidad de guiar a la gente para alcanzar sus metas, que en este caso son unos objetivos comunes. Esto se consigue normalmente a través de cuatro actividades principales de gestión :

- asesoramiento
- apoyo-formación
- supervisión
- delegación.

La pregunta principal que muchos profesionales se hacen es: ¿cómo asigno la tarea adecuada a la gente apropiada? Los factores interculturales pueden influir en esta decisión: asesorar y prestar apoyo son actividades orientadas a las personas. La gente que procede de culturas orientadas a la persona suelen apreciar los esfuerzos de sus jefes a este respecto. Pero la gente procedente de culturas orientadas a tareas, pueden interpretar estas actividades como una invasión de su privacidad. No existe una receta mágica: cada persona tiene que encontrar su propio modo o su propio método para gestionar un equipo atendiendo a las necesidades específicas de sus miembros. La única manera de dar respuesta a esto es centrarse en las necesidades individuales de los miembros del equipo.

<sup>18</sup> Los autores del Liderazgo Situacional, Ken Blanchard y Paul Hersey, establecieron y explicaron estas cuatro actividades.

## "¡Comunicación, por favor!"

El feedback es uno de los instrumentos más simples y más poderosos que los administradores de equipos tienen. La retroalimentación o feedback consiste en dar información sobre la actuación de alguien. El objetivo del feedback es informar a un miembro del equipo sobre su desempeño, y, con el objetivo de poder mejorarlo, ofrecer una reflexión sobre su comportamiento. El feedback positivo es también un instrumento motivacional.

Éstos son algunos consejos útiles para dar y recibir feedback:

- Solicita feedback a los demás
- El feedback no es una oportunidad de venganza.
- Comienza por dar feedback positivo.
- "Juega con el balón, no con el jugador". Esto significa que si la retroalimentación que proporcionas es negativa, debes centrar tus comentarios en el comportamiento de la otra persona, no en sus características personales.
- Cierra la conversación con un plan de acción: qué se puede hacer para hacer frente a los problemas o para mejorar el rendimiento. Investiga recursos que puedan ser necesarios para facilitar la mejora (por ejemplo, más formación, prácticas, tiempo...)

El feedback debe darse con tacto en toda situación. Esto no quiere decir que se ignoren los problemas, sino que se traten con el debido respeto por los sentimientos de las personas. La cultura afecta al proceso de feedback, ya que no es un concepto universal. Es importante que la gente entienda lo que es el feedback. En algunas culturas, los logros se atribuyen al equipo, no al individuo; puede que las personas que proceden de esas culturas no entiendan las recompensas individuales o la retroalimentación positiva individual. En otras culturas, los errores en el trabajo son cuestiones muy graves (e incluso pueden desembocar en un castigo social) y puede que la gente no reconozca fácilmente que ha cometido un error. En estos casos, puede preverse una reacción autodefensiva y, por lo tanto, es importante tratar la retroalimentación negativa con cuidado.

## Continuación del caso de estudio

*... Antonio se dio cuenta rápidamente de que tenía que organizar un seminario de formación para sus tutores. Contrató a un formador para que impartiera el seminario, con el objetivo principal de hacer que su equipo fuera consciente del hecho de que trabajar en entornos multiculturales exige habilidades y comportamientos específicos. También invitó al director a participar en el seminario como muestra de que recibía el apoyo de sus superiores.*

*Durante el seminario, Antonio se dio cuenta de que muchos de los tutores no se sentían cómodos con las personas procedentes de diferentes países que se habían establecido en Madrid. A su juicio, eran los estudiantes procedentes de diferentes países o culturas diferentes los que tenían que adaptarse a la cultura española. Pero la mayoría de los tutores se dio cuenta de que estas actitudes solo desembocaban en obstáculos a la formación; y era necesario que tomaran cartas en el asunto. Después del seminario, Antonio trabajó con los profesores de manera individual para ayudarles a abordar sus temores al cambio, y a las ideas nuevas y desconocidas. Unos meses más tarde, comenzaron a ver los beneficios de trabajar de un modo intercultural inclusivo; fueron capaces de conectar más fácilmente con sus estudiantes y alcanzaron con mayor facilidad los objetivos de aprendizaje. Sus alumnos también se sentían más cómodos en las clases, y no hubo más quejas.*

*Antonio también se dio cuenta de era necesario reescribir los recursos formativos. Buscó la colaboración de los tutores para reescribir los materiales. El equipo trató de evitar el uso de ejemplos que se solo resultaban significativos a los estudiantes españoles, y los nuevos estudios de caso y las fotografías reflejan la riqueza intercultural y la diversidad de los estudiantes del centro de formación.*

*Un par de meses después, Antonio recibió una llamada telefónica del director: quería felicitar a Antonio y a todo el equipo de tutores, ya que el centro de formación había sido nominado para el Premio de Gestión de la Diversidad de la Consejería de Educación de la comunidad de Madrid.*

## ● Paso 3: Reflexiona sobre tu comportamiento actual

Teniendo en cuenta lo que has leído hasta ahora en este capítulo, reflexiona de nuevo y comenta con tus compañeros qué normas y valores son más importantes para ti en lo que se refiere a la gestión de equipos interculturales. Tal vez sería interesante analizar tus comportamientos en relación a:

- El conocimiento que tienes de los miembros de tu equipo. ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Qué estilo de liderazgo necesitan?
- Mantener los canales de comunicación abiertos.
- Ofrecer retroalimentación y brindar apoyo, asesoramiento, supervisión o delegación cuando sea necesario.
- Cuál es tu estilo de liderazgo natural. ¿Encaja con las necesidades específicas de los miembros del equipo? ¿Qué deberías cambiar?

## ⚠ Paso 4: Planificar la acción y tomar medidas

Ser consciente de que necesitas mejorar tus habilidades o actuaciones es uno de los pasos más importantes para convertirse en "competente interculturalmente". Ahora reflexiona sobre lo que puedes hacer para desarrollar tus competencias en lo que se refiere a la gestión de equipos ¿Qué puedes hacer de manera diferente y cómo? Crea un plan de acción, basándote en el anexo 1, como ayuda para desarrollar tus habilidades de gestión de equipos. Valora si necesitas información específica, experiencia, recursos y/o apoyo.

### Consejos y sugerencias

Los siguientes consejos y sugerencias pueden ayudar a mejorar las habilidades de gestión de equipos interculturales:

- Haz que el equipo se implique a la hora de fijar objetivos y metas.
- Establece una serie de normas internas que garanticen el respeto de las culturas, valores, creencias y normas sociales de cada uno de los miembros del equipo.
- Un buen jefe actúa de modo diferente con cada miembro del equipo. Por lo tanto, es importante adaptar el estilo personal de gestión a las necesidades de los miembros del equipo.
- La retroalimentación puede producirse de dos modos. Acepta los comentarios de tu equipo sobre tu estilo de gestión.
- La retroalimentación debe ofrecerse de forma continua.

## 4.7. Gestión del Cambio

### ¿Qué puedes aprender en este capítulo?

Este capítulo te ayudará a:

- ser capaz de identificar qué cambios son necesarios y cuándo es el momento adecuado para llevarlos a cabo
- calcular de antemano las posibles consecuencias de un cambio
- evitar los posibles obstáculos que puedan derivarse de un cambio.

Implementar y gestionar los cambios es importante para las personas que gestionan equipos, pero también para los profesionales de la EFP que gestionan los cambios que surgen en torno a la diversidad que se produce en sus grupos de clientes. Los profesionales de la EFP también deben ser capaces de responder a los cambios.

### Introducción

Podemos definir la gestión del cambio como la capacidad de crear cambios cuando es necesario y de supervisar el proceso de cambio desde las fases iniciales hasta el final del proceso; cuando aquellos que tienen que hacer frente a los cambios ya los han aplicado y aceptado. Esto requiere la capacidad de identificar, aceptar y adaptarse a los cambios, junto con la capacidad de convertir todas las nuevas formas de trabajo en procesos habituales.

Hoy en día, la diversidad es la norma. Los equipos de personal y los grupos de clientes son diversos en muchos sentidos: sexo, etnia, y orígenes culturales y académicos diferentes. Pero no podemos dar por sentado que el hecho de que haya una mayor diversidad en la composición del personal o los clientes de las empresas u organizaciones ha tenido un impacto directo en la organización, el liderazgo y las normas internas. Habitualmente, la gente no sabe cómo comportarse cuando interactúa con personas de diferentes orígenes culturales y, es más, hay algunas normas internas (reglas no escritas, pero reglas informa-

les que tienen que ver con la cultura de la organización) que no han cambiado, por lo que pueden llegar a ser normas discriminatorias.

La gestión del cambio no es sólo una cuestión de planificación. El cambio se puede planificar, pero una buena planificación no es suficiente para realizar eficazmente el cambio. Pensar en las competencias interculturales para diseñar o implementar una política de diversidad no es suficiente: la gente sigue actuando de acuerdo con reglas y las costumbres que están asentadas. No llega con saber que las cosas deben cambiar, sino que es crucial cambiarlas eficientemente. El cambio a nivel individual requiere un apoyo a nivel de la organización.

La gestión del cambio tiene cuatro dimensiones principales:

1. diseño y planificación de cambios
2. lidiar con las reacciones frente al cambio (tanto positivas como negativas)
3. apoyar y orientar a la gente durante el proceso de cambio
4. Indicadores de éxito de la competencia intercultural - Gestión del cambio

### La competencia intercultural se demuestra si:

- identificas y eliminas los obstáculos que pueden impedir que la gente de diferentes países o culturas trabajen o aprendan eficazmente
- induces, formas y apoyas a la gente de diferentes países o culturas diversas para ayudarles a que se adapten y aprovechen al máximo su aprendizaje, productividad, eficiencia y comprensión
- gestionas las expectativas y las percepciones del personal y cubres las necesidades de formación o asesoramiento para lograr una contratación eficiente y la inclusión de los empleados y clientes de diversas culturas
- afrontas aquellas cosas que salen mal debido a la existencia de diferentes expectativas culturales, falta de comunicación, malentendidos o tensión racial; y minimizas su impacto tanto a la hora de prestar los servicios como a la hora de recibir el asesoramiento, cuando lo necesitas.

### ● Paso 1: Reflexiona sobre tu situación actual

Antes de seguir leyendo, tómate unos minutos para reflexionar sobre tu situación actual en lo que se refiere a esta competencia. Como profesional de la EFP, pregúntate:

- ¿Analizo el desempeño de mi profesión (como formador, asesor, técnico de empleo o jefe) para saber qué es lo que debo cambiar para satisfacer las necesidades de los entornos interculturales?
  - En mi organización, ¿identifico y trato de cambiar los hábitos, las rutinas de trabajo o las normas que no son intercultural efectivas, o lo que es más, las prácticas discriminatorias?
  - En mi entorno, ¿soy capaz de identificar si algunas personas (compañeros de trabajo o clientes) necesitan apoyo específico para ponerlo en práctica?
  - ¿Cómo puedo ayudar a la gente durante un proceso de cambio?
- consolidar el cambio y utilizar los cambios para promover más cambios.

### Caso de estudio

*Salim es ingeniero en una empresa de fabricación con sede en Bruselas. El 30% de los trabajadores de la empresa son inmigrantes, de los cuales la mayoría proceden de Pakistán o Turquía. La empresa ha diseñado una nueva política de la diversidad interna y ha llevado a cabo una campaña sobre la valoración de la diversidad.*

*Durante los últimos seis meses Salim se ha presentado para tres puestos diferentes de dirección, pero no ha sido seleccionado. Los puestos se han asignado a tres ingenieros europeos.*

Salim se sentía decepcionado por no haber sido ascendido a ninguno de los puestos nuevos y solicitó una reunión con su director, Alain. Le dijo a Alain que pensaba que la razón principal por la que él no había sido seleccionado era que los altos directivos prefieren que sean los trabajadores europeos los que ocupen puestos directivos. Alain le respondió que ese no era el caso y añadió: "Además, hace tres meses se implementó una nueva política de diversidad interna, y está funcionando bien". Salim respondió: "Lo sé, pero ¿cuántos de los jefes nuevos tienen diferente origen cultural? ¿Cuántas mujeres ostentan puestos de alta dirección? Alain no sabía la respuesta exacta y prometió a Salim que iba a reflexionar sobre esta cuestión para tratar de averiguar por qué no se le habían concedido los ascensos, y quedó en darle una respuesta lo antes posible.

Alain visitó a Rupert, el encargado de selección de su departamento, y le comentó la situación. Rupert negó cualquier posibilidad de procedimientos discriminatorios en los procesos de contratación y promoción. Él no había intervenido en las solicitudes de Salim y en sus entrevistas, pero suponía que Salim no había sido elegido porque no era el mejor candidato para el puesto...

Este proceso de desarrollar la competencia intercultural en la gestión de cambios también se puede entender mediante el modelo de cuatro etapas que va de la incompetencia inconsciente a la competencia inconsciente, tal como se describe en la sección 3.2:

- Incompetencia inconsciente - No me gustan los cambios y prefiero que las cosas se queden como están.
- Incompetencia consciente - Puede que no me gusten los cambios porque me gusta hacer las cosas como las he hecho siempre. Pero entiendo que es necesario contemplar nuevas formas de trabajar.
- Competencia consciente - Entiendo que los cambios son necesarios, y estoy tratando de adaptar mi propio comportamiento y alentar a otros a que lo hagan.
- Competencia inconsciente - Me adapto a los cambios que surgen debido a la diversidad fácilmente y animo a otros a cambiar.

¿En qué fase crees que se encuentra Alain? ¿En qué fase se encuentra Rupert? ¿Qué harías tú si estuvieses en el lugar de Alain o Rupert?

## Paso 2: Más información sobre la gestión del cambio

### La resistencia al cambio

Resistir al cambio es una reacción habitual entre los compañeros. Es natural estar preocupado por las situaciones nuevas, y esto puede provocar reacciones diferentes:

Cognitivas: negación, duda, radicalización, etc.

Emocional: miedo, inseguridad, frustración, hostilidad, ira, etc.

Comportamiento: lucha, conducta pasiva o agresiva, boicots, etc.

La resistencia al cambio es por lo tanto:

- Una actitud, un comportamiento comprensible y un derecho individual.

#### •El resultado de los deseos de la gente.

Las personas que tienen que lidiar con los cambios deben conocer los elementos básicos que explican la resistencia al cambio para poder ayudar a otras personas a aceptarlos.

## Miedo

Las situaciones nuevas, las situaciones de cambio y la incertidumbre pueden generar una respuesta emocional de miedo. Esta es una reacción primaria ante una situación percibida como un riesgo o una amenaza, ya sea real o imaginaria.

Los temores y las preocupaciones son pensamientos recurrentes que suele invadir a todo el mundo. En algunos casos, el miedo llega a ser tan fuerte que no es de extrañar que se produzca estrés.

No todas las personas tienen miedo al cambio, pero todos podemos temer los cambios. Por lo general, esto no se debe a al cambio en sí mismo, sino a las posibles consecuencias de ese cambio.

Como reacción primaria, el miedo es una respuesta automática, y difícil de manejar. Decir "no tengas miedo" no es útil porque el miedo no es un sentimiento voluntario. La gente tiene miedo, no se puede decidir no tener miedo. Pero se puede decidir hacer algo a pesar del miedo que conlleva.

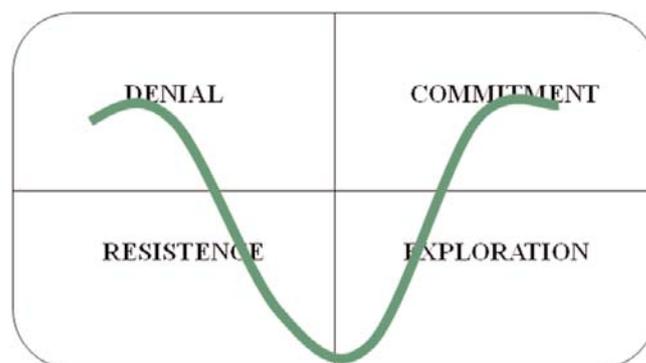
## Gestión del cambio

Llevar a cabo un proceso de cambio es mucho más difícil que su planificación. Precisamente esto es lo importante en empresas grandes o complejas. Para gestionar el cambio no solo es necesario definir la dirección del cambio, sino también diseñar una estrategia adecuada para su implementación, que es lo que se llama "gestión del cambio". Es necesario abordar dos áreas clave para gestionar el cambio con eficacia:

- La dimensión organizativa, es decir, la aplicación de sistemas y procesos que inducen y refuerzan el cambio dentro de la organización, y
- La dimensión personal, es decir, la gente que interviene en el proceso de cambio.

Scott y Jaffe (1995) propusieron un modelo para explicar el proceso de cambio en las personas que se basa en cuatro elementos principales:

La primera reacción puede ser la negación de una necesidad de cambio, negando incluso la existencia de las razones para el cambio. Retraimiento, apatía, centrarse en el pasado, reforzar los procesos del pasado, etc. son comportamientos posibles en esta fase. Para ayudar a que la gente avance es importante presentar hechos a la gente, ser claro e inequívoco: el cambio va a suceder.



También es importante explicar qué va a pasar y por qué, y los beneficios del cambio.

En esta etapa, puede que la resistencia continúe: ira, culpa, ansiedad, depresión y sensación de fracaso son reacciones comunes en esta fase. El profesional de la EFP debe estar pendiente de las personas que se encuentren en esta fase: escuchar, ofrecer retroalimentación positiva y ayudar en todo a su equipo o clientes.

La tercera etapa es la fase de exploración. Habrá muchas ideas nuevas, aunque potencialmente habrá falta de energía o coherencia y sentimientos de confusión. Para hacer frente a esta fase, debe centrarse en las prioridades, establecer metas pequeñas, y animar al equipo o a los clientes para lograr obtener resultados.

Por último, es posible llegar a la etapa de compromiso: para hacer esto debes trabajar en base al desarrollo de objetivos a largo plazo, centrándote en el trabajo en equipo y recompensando a los que ya están comprometidos.

Evidentemente, hay personas que responden bien a los cambios. También hay que tener en cuenta sus necesidades y aprovechar su entusiasmo para reforzar el cambio.

## Tolerar el error

Tolerar el error significa aceptar los fallos. Tolerar el error no implica aceptarlo plácidamente. Lo que realmente significa es utilizarlo como una vara de medir para mejorar las cosas. Solo aquellos que corren el riesgo de cometer errores al hacer las cosas de diferente modo pueden lograr resultados excepcionales. Una cultura de organización que tolera los errores tiende a revelarse a través de alguno de estos conceptos:

- el uso sistemático de comentarios positivos y negativos en todas las direcciones.
- un énfasis en el aprendizaje
- fomento del pensamiento y la reflexión crítica
- fomento de nuevas ideas e innovación
- inversión en formación
- presentación de problemas y fallos en el sistema como una oportunidad de mejora, y por lo tanto como un desafío.

## Continuación del caso de estudio

*... tras su conversación con Rupert, Alain se reunió con la directora de recursos humanos, Lisa. Lisa había sido la responsable de implementar la política de diversidad.*

*Alain y Lisa sabían que el departamento de selección y contratación era el departamento responsable de las promociones. Ambos estuvieron de acuerdo en que los profesionales de ese departamento estaban altamente cualificados y comprometidos con la aplicación de la nueva política de diversidad. Pero una parte del personal en ese departamento también tenía dudas de la validez de los títulos de los trabajadores procedentes de países no europeos. Dado que el aspecto técnico del trabajo era una parte muy importante; si había candidatos de países no europeos y candidatos de Europa, elegían a los candidatos que implicaban "menor riesgo"; los candidatos europeos.*

*Lisa pidió a Rupert que llevara a cabo una revisión de los métodos de selección a fin de evitar esta práctica discriminatoria. Rupert se reunió con sus compañeros del departamento de selección y contratación, y también con los altos directivos. Los altos directivos tenían más confianza en las competencias y capacidades de su personal, independientemente del lugar en que habían obtenido sus títulos. Conocían a sus ingenieros, y estaban en posición de garantizar que sus competencias y cualificaciones eran válidas desde el punto de vista técnico.*

*Rupert sugirió que las promociones deberían ser aprobadas por un comité que estuviera formado tanto por seleccionadores de RRHH como por gerentes de alto nivel. Los seleccionadores podían centrarse en las habilidades interpersonales, y los directores podían evaluar las habilidades técnicas. La compañía aprobó los cambios para los procedimientos de selección.*

*Tres meses más tarde, surgió una vacante nueva en dirección. Salim se presentó y, como los nuevos procedimientos garantizaban que sus capacidades serían evaluadas de manera justa, se hizo con el puesto. Alain también estaba muy contento: se dio cuenta de que los cambios teóricos en los procedimientos no eran suficientes para lograr verdaderos cambios.*

### 🔵 Paso 3: Reflexiona sobre tu comportamiento actual

Teniendo en cuenta lo que has leído hasta ahora en este capítulo, reflexiona de nuevo y comenta con tus compañeros qué normas y valores son más importantes para ti en lo que se refiere a la gestión de cambios. Puede que sea interesante preguntarte:

- ¿Cómo establezco los objetivos para llevar a cabo los cambios?
- ¿Cómo transmito la información a mi equipo o a los clientes y cómo recibo sus opiniones sobre el cambio que deseo realizar?
- ¿Cómo puedo lidiar con la resistencia al cambio?
- ¿Cómo reaccionar ante ideas y formas de trabajar nuevas?
- ¿Cómo promuevo una cultura que tolera el error y lo utiliza para aprender?

### ⚠️ Paso 4: Planificar la acción y tomar medidas

Ser consciente de que necesitas mejorar tus habilidades o actuaciones es uno de los pasos más importantes para convertirse en "competente interculturalmente". Reflexiona ahora sobre lo que se puede hacer para desarrollar la competencia de identificar la necesidad y la implementación del cambio. ¿Qué puedes hacer de manera diferente y cómo? Crea un plan de acción, basándote en el anexo 1, como ayuda para desarrollar tus habilidades de gestión del cambio. Valora si necesitas información específica, experiencia, recursos y/o apoyo.

#### Consejos y sugerencias

Los siguientes consejos y sugerencias pueden ayudar a mejorar las habilidades de gestión del cambio:

- Establece los objetivos del cambio y desarrolla un plan cuidadosamente.
- Consigue el mayor apoyo posible.
- Ten en cuenta los posibles obstáculos y la resistencia al cambio.
- Acompaña a tu equipo y clientes durante todo el proceso de cambio y en todas sus fases; proporciona apoyo, consejo e información.
- Haz público el cambio y utiliza los cambios para producir más cambios.
- Promueve una cultura organizativa en la que se toleran los errores y los fallos, como base para el aprendizaje.

## 4.8. Orientación al servicio

### ¿Qué puedes aprender en este capítulo?

Este capítulo te ayudará a:

- aprender sobre la competencia orientación al servicio y como se lleva a la práctica
- ser consciente del impacto de la cultura (valores, creencias y convenciones) en la prestación del servicio
- entender cómo se puede prestar un servicio teniendo en cuenta las necesidades de personas de diferentes países y culturas diversas.

Mientras que en el resto de esta guía se han utilizado términos como clientes, estudiantes, personas en formación, usuarios, etc. en este capítulo nos centraremos en el término "cliente", ya que denota una relación de especial relevancia a este capítulo.

## Introducción

De acuerdo con la norma ISO, un servicio es un tipo de producto. El servicio es el resultado de una actividad o interacción entre un proveedor de servicios y un cliente.

Un servicio es un tipo de actividad económica que es intangible, no se almacena y no da lugar a la propiedad. Un servicio se consume en el punto de venta. Los servicios son uno de los dos componentes clave de la economía, junto con los productos. Algunos ejemplos de servicios son la transferencia de bienes, tales como el servicio de entrega de correo postal, el uso de conocimientos especializados o de la experiencia, un médico al atender una cita, un profesor dando una clase, etc.

En situaciones donde el cliente procede de otro país o cultura, el proveedor de servicio debe tener esto en cuenta al prestar el servicio. El prestador del servicio deberá realizar la actividad y tratar de cumplir con las necesidades del cliente, tratando de aumentar su satisfacción. La satisfacción del cliente quiere decir en qué grado el cliente percibe que el proveedor cumple con sus necesidades.

Satisfacer las necesidades del cliente requiere que el proveedor de servicios tenga información sobre si el cliente considera que la empresa ha cumplido sus necesidades. Este seguimiento se puede hacer a través de herramientas diferentes, tales como entrevistas personales o encuestas de satisfacción del cliente.

## Indicadores de éxito de la competencia intercultural – Orientación al servicio

La competencia intercultural se demuestra si:

- respetas y comprendes los valores, creencias y convenciones culturales y los valores de los clientes.
- identificas los conocimientos lingüísticos necesarios y dónde se puede buscar el apoyo necesario de manera más eficiente
- evalúas continuamente la interacción con los clientes de diferentes países o culturas diversas y te aseguras de que cuentas con las habilidades para hacerlo
- respondes de manera flexible y positiva, y resuelves problemas para que el servicio satisfaga las necesidades de los clientes de diferentes países y culturas diversas
- mantienes el mismo nivel de servicio para cada cliente
- compruebas que los clientes están satisfechos con el servicio y resuelves las diferencias entre sus necesidades y el servicio ofrecido de forma que atrae y no discrimina a las personas a las que prestas el servicio
- afrontas aquellas cosas que salen mal debido a la existencia de diferentes expectativas culturales, falta de comunicación, malentendidos o tensión racial; y minimizas su impacto tanto a la hora de prestar los servicios como a la hora de recibir el asesoramiento, cuando lo necesitas.

<sup>19</sup> Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario

### ● Paso 1: Reflexiona sobre tu situación actual

Antes de seguir leyendo, tómate unos minutos para reflexionar sobre tu situación actual en lo que se refiere a prestar servicios a personas de diferentes países y culturas diversas. Como profesional pregúntate hasta qué punto es tu prestación de servicios efectiva en términos de:

- ¿Cómo evalúo mi interacción con los clientes?
- ¿Cómo mantengo un alto nivel de servicio?
- ¿Cómo satisfago las necesidades diversas de los clientes?

## Caso

*Aitor trabaja como coordinador de formación en una escuela de formación profesional en el País Vasco. La escuela trabaja con clientes que quieran desarrollar sus habilidades en el trabajo con maquinaria, para dar respuesta a las necesidades de la industria local. Hasta hace poco, la mayoría de los clientes procedían del País Vasco y la escuela no recibía ningún tipo de formación específica para trabajar con personas emigrantes.*

*La escuela se enteró de que la industria local estaba demandando más trabajadores. Aitor se dio cuenta de que los inmigrantes eran un grupo potencial de mano de obra disponible. Se puso en contacto con la Cruz Roja para buscar clientes inmigrantes que buscaran formación laboral. Al principio, Aitor y los profesores no cambiaron su forma de impartir la formación a los nuevos clientes inmigrantes. Sin embargo, tras iniciar el programa de formación, los clientes inmigrantes poco a poco comenzaron a abandonar el programa formativo. Al finalizar el programa, solo el 50% de los clientes inmigrantes que habían iniciado la formación la completaron...*

Este proceso de desarrollar la competencia intercultural en la conciencia de uno mismo también se puede entender mediante el modelo de cuatro etapas que va de la incompetencia inconsciente a la competencia consciente, tal como se describe en la sección 3.2:

- Incompetencia inconsciente - El servicio que ofrecemos es adecuado para todas las personas independientemente de sus valores, creencias y convenciones culturales. Si optan por no recibir el servicio o abandonan en mitad del proceso, no es mi problema.
- Incompetencia consciente - Tengo la impresión de que hay otros valores, creencias y convenciones culturales que determinan el comportamiento de las personas. Pero no sé por qué la gente piensa que mi servicio no es adecuado para ellos.
- Competencia consciente- Estoy tratando de entender los valores, las creencias y las convenciones culturales de los demás y adaptar mi servicio para satisfacer mejor las necesidades diversas.
- Competencia inconsciente - Estoy acostumbrado a reflexionar sobre mis valores, creencias y convenciones culturales y a tener en cuenta su influencia a la hora de planificar y proporcionar el servicio. Tengo en cuenta estas cuestiones de forma automática a la hora de planificar y ofrecer mi servicio.

¿En qué fase crees que se encuentra Aitor? ¿Cómo crees que evolucionará la situación? Si fueras Aitor, ¿qué harías?

### Paso 2: Más información sobre orientaciones a servicios

Mejorar tu propia competencia intercultural en las orientaciones a servicios te ayudará en el trabajo independientemente de tus clientes y aumentará la calidad del servicio prestado; lo cual significa que la organización va a obtener mejores resultados.

Cada organización debería tratar de ser consecuente con las necesidades de los clientes, y debería esforzarse para rebasar sus expectativas. Las necesidades del cliente son el punto de partida para una orientación del servicio efectiva. Por lo tanto, las organizaciones deberían tomar las medidas necesarias para identificar y entender las necesidades de los clientes. Hay muchas herramientas en las que apoyarse para recopilar esta información, pero sin ninguna duda la mejor herramienta es la interacción cara a cara. Es recomendable utilizar tanto la interacción en persona como otros métodos de comunicación.

## Evaluación de la satisfacción del cliente

La evaluación del grado de satisfacción del cliente consiste en cinco pasos:

- Determinación de los criterios de satisfacción del cliente. Serán diferentes para cada empresa y tipo de servicio
- Selección del método para la recogida de los datos de satisfacción del cliente - hay diferentes medidas directas e indirectas para obtener los datos de satisfacción del cliente. Las medidas indirectas pueden incluir la frecuencia o las tendencias de las quejas, los clientes perdidos, etc. Las medidas directas incluyen encuestas, entrevistas personales, etc.
- La evaluación de la satisfacción del cliente - la organización recoge datos sobre la satisfacción del cliente, utilizando métodos que decidió en el paso 2. Valora el uso de encuestas o formularios de evaluación después de terminar cada módulo del programa de formación, o de cada fase de asesoramiento o de contratación, e incluye entrevistas personales periódicamente a lo largo de la prestación de servicios.
- Análisis de la satisfacción del cliente e informe - contiene el análisis y la interpretación de los datos recogidos.
- Control de la satisfacción del cliente - la información obtenida sobre la satisfacción del cliente debe compararse con otros resultados de negocio relevantes. Por ejemplo, si las medidas de la organización de satisfacción del cliente muestran una tendencia positiva, por lo general esto también debería verse reflejado en una mayor demanda, el aumento de clientes recurrentes, etc.

## Continuación del caso de estudio

*... el centro de formación profesional llamó a todos los inmigrantes que habían abandonado el programa de formación y les preguntó por qué lo habían abandonado. La herramienta utilizada fue la entrevista telefónica personal. Muchos clientes dieron la misma respuesta: "Cuando comencé el programa formativo se me dijo que me iba a conseguir un trabajo con un sueldo determinado, pero una vez que vi el tipo de trabajo al que la formación me llevaría, decidí que no era el trabajo adecuado para mí".*

*Como resultado, Aitor y sus compañeros revisaron el proceso de búsqueda de clientes y de inicio del programa de formación. Cuando la escuela organizó el segundo programa de formación para emigrantes, contrataron un autobús y llevaron a los clientes potenciales emigrantes a una fábrica. Allí, los inmigrantes pudieron ver qué tipo de trabajo podrían conseguir después de terminar la formación y tuvieron la oportunidad de hacer preguntas a los empleados de la fábrica. Después de la visita a la fábrica, Aitor se reunió con el grupo de emigrantes, y les comentó que, ahora tenían cierto conocimiento del trabajo hacia el que el programa de formación estaba enfocado, aquellos que estuvieran interesados en ese trabajo, podían inscribirse en el programa formativo; y aquellos que sería mejor que aquellos que no lo estuvieran dejaran su plaza a alguien que estuviera interesado.*

*Desde entonces, el número de clientes que abandona los programas de formación prematuramente se ha reducido drásticamente. El centro, con este enfoque, se concentró en la prestación de un servicio enfocado a las necesidades de los clientes y a sus intereses, al facilitarles información sobre el trabajo, el salario, las condiciones laborales, etc. - Algo que antes no hacía...*

Este estudio de caso está basado en las actividades de la vida real de IMH. [Click here to see the movie](#) la actividad de sensibilización realizada por IMH.

### • Paso 3: Reflexiona sobre tu comportamiento actual

En vista de lo que has leído hasta ahora en este capítulo, piensa de nuevo y comenta con tus compañeros qué más cosas se podrían hacer para mejorar la competencia orientación al servicio. Ten en cuenta lo siguiente:

- En el pasado, ¿en qué medida he tenido en cuenta la cultura (valores, creencias y convenciones) en la planificación y la prestación de servicios?

- ¿Cómo identifico las necesidades del cliente?
- ¿Cómo mido la satisfacción del cliente?

### Continuación del caso de estudio

... el centro ahora planea para incluir estas "excursiones de contraste" antes del inicio de cada programa formativo. Además, tienen previsto organizar visitas para que los emigrantes acudan al centro antes de inscribirse en los programas de formación, de modo que los clientes potenciales conozcan las instalaciones, los medios y la formación que se ofrece.

Además, Aitor tuvo la idea de crear una página web para abordar las cuestiones del multiculturalismo y la diversidad. Esto se creó para mejorar la orientación al servicio. Incluye información específica para emigrantes, para otras escuelas y para las empresas que contratarán a los clientes de la escuela en el futuro.

Este estudio de caso está basado en las actividades de la vida real de IMH. Visite la siguiente dirección para ver el sitio web multicultural: <http://www.inmigramek.com/>



### ⚠ Paso 4: Planificar la acción y tomar medidas

Ser consciente de que necesitas mejorar tus habilidades o actuaciones es uno de los pasos más importantes para convertirte en "competente interculturalmente". Ahora reflexiona sobre lo que puedes hacer para desarrollar tus competencias en lo que se refiere a orientación al servicio. ¿Qué puedes hacer de manera diferente y cómo? Crea un plan de acción, ayudándote del anexo 1, para desarrollar el diseño y la prestación de tus servicios. Valora si necesitas información específica, experiencia, recursos y/o apoyo.

Es posible que quieras utilizar algunas de estas sugerencias y consejos en tu plan de acción:

- Al trabajar con clientes de diferentes países, investiga sobre las culturas organizacionales de esos países.

- Proporciona información acerca del servicio y las necesidades de la industria local. Valora diferentes posibilidades de hacerlo, tales como proporcionar información escrita en diferentes idiomas, información visual y/o visitas a los lugares de trabajo.
- Crea un "buzón de sugerencias" para que los clientes sugieran cómo mejorar los servicios.

## Recursos útiles, organizaciones y enlaces

Michael Stuber: Diversity - Das Potenzial-Prinzip. Personalwirtschaft Buch. 2. Auflage 2009 (lit. Diversidad – El principio potencial. Libro sobre la economía personal. 2. Edición 2009)

Michael Stuber: <http://www.european-diversity.com/> or <http://www.ungleich-besser.de/>

Erika Lüthi, Hans Oberpriller: Teamentwicklung mit Diversity Management: Methoden-Übungen und Tools. (lit. Trabajo en equipo y gestión de la diversidad: Métodos prácticos y herramientas) Haupt Verlag, 2009

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste (Lit. Apertura intercultural de los servicios sociales), en: Hinz-Rommel, Wolfgang/ Barwig, Klaus (Hg.), Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste, Lambertus Freiburg 1995, S. 65-83

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste (Lit. Apertura intercultural de los servicios sociales). En: Otto, Hans-Uwe/ Schödter, Mark (Hg.): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Sonderheft 8 der "neuen praxis" 2006, S. 222-233 (lit. Trabajo social y sociedad migratoria. Derecho 8 las "nueva praxis")

Stefan Gaitanides: Verstehen, Verständigung, Vertrautheit. Chancen und Schwierigkeiten der Kommunikation im Berufsalltag mit MigrantInnen unter dem Aspekt von sprachlicher/ kultureller Vertrautheit, sozialmagazin, 1/1997, S. 52-56. (lit. Oportunidades y dificultades de la comunicación con emigrantes en el trabajo desde el punto de vista lingüístico y cultural)

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Teamentwicklung - Beobachtungen in der Praxis. In: Auernheimer(Hg.) (2008): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität (2. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden, S. 153-172 [lit. Competencias interculturales y profesionalidad pedagógica -actualización y desarrollo de condiciones. ]

INT.COMP – Intercultural Competences for Trainers and Advisers in the Field of Professional Orientation (lit. Competencias Interculturales para formadores y asesores en materia de Orientación Profesional (A/06/B/F/PP-158.305). Programa Leonardo da Vinci, 2006. [www.intcomp.eu](http://www.intcomp.eu)

ICOPROMO - Competencia intercultural para la movilidad profesional (del inglés, Intercultural competence for professional mobility). <http://archive.ecml.at/mtp2/ICOPROMO/results/>

La Fundación Bertelsmann Stiftung y la Fundación Cariplo: Intercultural competence – The key competence in the 21st century? (Lit. Competencia intercultural - ¿La competencia clave del siglo 21?) (Interkulturelle Kompetenz - Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff (lit. Esquema de Bertelsmann Stiftung para las bases de l modelo de competencias interculturales del Dr. Darla K. Deardorff) 2008

Petra Köppel, Dominik Sandner: Synergy by Diversity (Lit. Sinergia por diversidad). Ejemplos reales de la diversidad cultural en las empresas. Bertelsmann Stiftung. 1. Edición 2008.

Centro cultural Bertelsmann Stiftung: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-CFA72E8C-1846CE84/bst/hs.xsl/11657.htm>

Sabine Handschuck, Willy Klawe: Interkulturelle Verständigung en sozialen der Arbeit (Lit. Comunicación intercultural en el ambiente laboral) Ein Erfahrungs, zum Lern-und Übungsprogramm Erwerb interkultureller Kompetenz (lit. Programa de experiencia, aprendizaje y prácticas sobre adquisición de competencias interculturales). Editorial Juventa, 2004.

Barbara Weißbach, Angelika Kipp: Managing Diversity. Konzepte – Fälle – Tools. Ein Trainings-Handbuch. IUK Institut GmbH und Gender Akademie NRW e.V.. Dortmund 2004. (lit. Gestión de la Diversidad. Concepto - Carencias - Herramientas. Un libro de formación.)

Grupo PROINNO: Management internationaler Projekte – Arbeitsbuch (lit. Proyecto de Gestión Internacional - Cuaderno de ejercicios.) Ediciones Kooperationsstelle Hamburgo Krewer und Consulte Saarbrücken GmbH. (alemán, inglés y francés).

CILT, Centro Nacional de lenguas (Reino Unido): [www.cilt.org.uk/standards](http://www.cilt.org.uk/standards) (en inglés). Esta página web incluye Normas Laborales a nivel nacional sobre interpretación, traducción y otras funciones, y el Portafolio europeo de las lenguas (un registro de competencias lingüísticas, ideado por CILT y validado por el Consejo de Europa).

Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades: Para la diversidad. Contra la Discriminación [http://ec.europa.eu/employment\\_social/fdad/cms/stopdiscrimination/about.html?langid=es](http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/about.html?langid=es) (en español). Esta página web ofrece información sobre la campaña, las actividades y los recursos.

HARP: portal de la salud para los solicitantes de asilo y refugio (del inglés Health for Asylum seekers and Refugees Portal): <http://www.harpweb.org.uk/> (en inglés). Proporciona un directorio de recursos informativos en relación a las necesidades de salud de los refugiados y solicitantes de asilo. Parte de la información del sitio web puede resultar interesante para los profesionales de la EFP, en particular, la sección "cultural info" (lit. información cultural) que ofrece información básica sobre las diferentes culturas; como por ejemplo calendarios multiculturales, religión, información de la población, etc.

INCA: Evaluación de la competencia intercultural del proyecto (del inglés Intercultural Competence Assessment) : <http://www.incaproject.org/> (en alemán, inglés y checo). Esta página web contiene el marco de las competencias interculturales del INCA, y un conjunto de herramientas de evaluación.

Journal of Intercultural Communication (lit. Diario de la Comunicación Intercultural) <http://www.immi.se/intercultural/> (en inglés).

Kwintessential: <http://www.kwintessential.co.uk> (varios idiomas). Kwintessential es una empresa privada que ofrece formación y servicios relacionados con el trabajo intercultural. El sitio web contiene información y enlaces interesantes.

Papadopoulos, I., Tilki M., y Taylor, G. (1998), Trans-Cultural Care, A Guide for Health Professionals (lit. Cuidado transcultural, una guía para profesionales de la salud). Quay Books. Wilts. (Para familiarizarse con la Papadopoulos, Tilki y el modelo de Taylor de competencia cultural, ver la información disponible en este enlace: [http://www.ieneproject.eu/learning\\_intro.php](http://www.ieneproject.eu/learning_intro.php))

Phelan, M. y Parkman, S. (1995): How To Do It: Work with an interpreter. (lit. Cómo hacerlo: Trabaja con un intérprete.) *Psychiatric British Medical Journal* 311:555-557.

Sussex servicios de interpretación: <http://www.sussexinterpreting.org.uk/guidelines.asp> (en Inglés). Este sitio web proporciona directrices para los proveedores de servicios a la hora de trabajar con Sussex Servicios de Interpretación e Intérpretes de la comunidad. La lista de verificación de preparación para trabajar con intérpretes puede ser útil para todos, independientemente de la configuración

Proyecto UNEC: [www.unec.eu.com](http://www.unec.eu.com) (en inglés). Este sitio web presenta un catálogo de las competencias que los facilitadores de los grupos multiculturales necesitan. Se desarrolló en el marco del proyecto Sócrates y fue publicado en 2005 bajo el título *Developing Skills for Efficient Communication with People from Different Cultural Backgrounds* (lit. Desarrollo de habilidades para la comunicación eficiente con personas de orígenes culturales diferentes.)

Young Yun Kim. *Becoming Intercultural: An integrative Theory of Communication and Cross-cultural Adaptation* (lit. Convertirse intercultural: una teoría integradora sobre la comunicación y la adaptación transcultural). Sage Publications. 2000.

Minhong Wang, Zhaohao Sun. *Techniques for Adaptability in Turbulent Environments* (lit. Técnicas para adaptarse a entornos turbulentos) IGI Global, 2009.

Joan Gurvis, Allan Calarco. *Adaptability: Responding Effectively to Change*. (lit. Adaptabilidad: Responder con eficacia al cambio.) Centro para el Liderazgo Creativo. 2007.

Jennifer J. Deal, Don W. Prince. *Developing Cultural Adaptability: How to Work Across Differences*. (lit. El desarrollo de la adaptabilidad cultural: Cómo trabajar a través de diferencias.) Center for Creative Leadership, 2007

Center for Creative Leadership. [www.ccl.org](http://www.ccl.org)

Davis, N. y Cho, MO (2005) *Intercultural competence for future leaders of educational technology and its evaluation*. (lit. Competencia intercultural para los futuros líderes de la tecnología educativa y su evaluación.) *Interactivo Multimedia para la Educación*, número 10 (abril 2005), pp.1-22 <http://www.raco.cat/index.php/iem/article/viewFile/204569/273103>

Comnet (competencias para la red) <http://www.networks-in-education.eu/index.php> (Idioma Inglés). Este sitio web ofrece información, recursos y formación.

Partnership Development Project: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XP\\_0Evla-SawJ:www.partnershipdevelopmentproject.org.uk/html/our\\_networks.html+partnership+working+with+refugeeshow+to+network&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es&source=www.google.co.uk](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XP_0Evla-SawJ:www.partnershipdevelopmentproject.org.uk/html/our_networks.html+partnership+working+with+refugeeshow+to+network&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es&source=www.google.co.uk) (Idioma Inglés). Proporciona ejemplos de redes regionales en la región este de Inglaterra y sus objetivos.

Temple, B. y Edwards, R. (2006) *Limited Exchanges: approaches to involving people who do not speak English in research and service development* (lit. Intercambios limitados: enfoque para implicar a la gente que no hablan Inglés en el desarrollo de la investigación y servicios) en el Temple B. y R. Moran (eds) (2006) *Doing Research with Refugees: Issues and Guidelines* (Lit. Hacer Investigación con los refugiados: Problemas y Directrices) chapter 3, pages 37-54, Bristol: The Policy Press (en Inglés).

International Association of Cross Cultural Competence (Asociación Internacional) <http://www.wu.ac.at/iaccm>

Association for Multicultural Counselling and Development (Asociación para el Desarrollo Multicultural y Consejería.) <http://www.amcdaca.org/amcd/whatisamcd.cfm>

ClaireB. Halverson, S. Aqeel Tirmizi. *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice* (lit. Eficaces equipos multiculturales: Teoría y Practica) Springer, 2008

Elashmawi Farid. *Competing Globally: Mastering Multicultural Management and Negotiations* (lit. Competir a escala mundial: El dominio de Gestión Multicultural y Negociaciones.) 2001.

Victor J. Friedman and Ariane Berthoin Antal (2005), *Negotiating Reality. A Theory of Action Approach to Intercultural Competence*, in *Management Learning*, Vol. 36, No. 1, 69-86. (lit. Realidad de Negociación. Teoría de la Aproximación de acción para la competencia intercultural en la gestión del aprendizaje.)

Beate Schmidt-Behlau (Ed.) (2009), *SOS. Culture Communication Tool Kit. Guidance materials for European Project Leaders and Teams*. (lit. Cultura Comunicación kit de herramientas. Material de orientación para los líderes de proyecto europeo y equipos.)

Proyecto weReurope: [www.wereurope.eu](http://www.wereurope.eu). Un sitio web producido en el marco del programa de aprendizaje permanente que incluye algunas herramientas y sugerencias para reflexionar sobre la diversidad y el diálogo intercultural en Europa.

Proyecto INTERtool, Virtual Intercultural Team Tool: [www.intertool.eu](http://www.intertool.eu). El sitio web proporciona acceso a una publicación y una comunidad virtual de educadores interesados en el intercambio de información sobre la gestión de la diversidad en los proyectos europeos, así como el acceso a la virtual Intercultural equipo de herramientas, una plataforma virtual con el objetivo de ayudar a los equipos de proyecto europeo a mejorar la comunicación intercultural y aprovechar su diversidad cultural para la aplicación efectiva de sus proyectos.

Federación Europea para el Aprendizaje Intercultural. <http://www.efil.afs.org/>

Farid Elashmawi. *Competing Globally: Mastering Multicultural Management and Negotiations*. 2001. (lit. Competir a escala mundial: el dominio en la gestión y las negociaciones multiculturales).

John P. Kotter. *Leading Change*. (lit. Liderar el cambio) 1996

Richard Luecke and Harvard Business School Press. *Managing Change and Transition*. (lit. Gestión del cambio y la transición) 2003

<http://www.change-management.com>. Este sitio web incluye artículos, libros, recursos formativos, diferentes recursos aplicables, evaluación comparativa y tutoriales. Una página web entera sobre la gestión del cambio

ISO 9001:2008. *Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos*.

Paul Hallen. *Service Orientation: Winning strategies and best practices* (lit. Orientación a servicios: Ganar estrategias y mejores prácticas)

Setrag Khoshafian. *Service Oriented Enterprise* (lit. Empresas orientadas a servicios)

## Anexo 1: Plantilla de Plan de Acción

Nombre y puesto:
Fecha:
Competencias:
<b>Autoevaluación de esta competencia</b>
<p>¿En qué fase estoy actualmente de las cuatro etapas del aprendizaje de la matriz (incompetencia inconsciente-competencia inconsciente)?</p>
<p>Estos son indicadores de la competencia que desempeño razonablemente bien (y que seguiré desempeñando de la misma manera):</p>
<b>Mis planes para el futuro</b>
<p>Estas son las conductas que debo cambiar de mi modo de hacer las cosas:</p>
<p><small>Para cada conducta, escribe cómo vas a cambiarla, los pasos que tendrás que seguir para cambiarla, y qué tipo de apoyo o recursos puedes necesitar. Ten en cuenta ideas, técnicas o "superpoderes y trucos" que no hayas empleado anteriormente. No solo tengas en cuenta las conductas nuevas, sino cómo eliminar conductas actuales que no sean interculturalmente eficaces.</small></p>
<p>Estas son las prácticas que debo cambiar en mi organización:</p>
<p><small>Para cada práctica, escribe cómo vas a cambiarla, los pasos que tendrás que seguir para cambiarla, y qué tipo de apoyo o recursos puedes necesitar. Ten en cuenta ideas, técnicas o "superpoderes y trucos" que no hayas empleado anteriormente. No solo tengas en cuenta las conductas nuevas, sino cómo eliminar conductas actuales que no sean interculturalmente eficaces.</small></p>

