

CAPÍTULO 9:

CONFIRMACIÓN DEL

MODELO CIT

INTRODUCCIÓN

Considerando las conclusiones de la validación se procedió a llevar a cabo las pertinentes modificaciones y acciones encaminadas a realizar la optimización definitiva del modelo de competencias interculturales transversales. Desde el otoño hasta la primavera del 2002 se procedió a efectuar una revisión total del marco teórico, fundamentalmente, en lo relativo a la conceptualización del Modelo de Competencias Interculturales CIT:

- Simplificando el modelo de empresa multicultural como organización. Modelo que era básico para sintetizar aquellos elementos de la empresa multicultural más sensibles a la cultura de sus integrantes.
- Focalizando la descripción de los modelos de competencias profesionales en los que siguen un enfoque holístico y eliminando la descripción que se había realizado de los modelos de competencias centrados en las tareas y en los rasgos.
- Reestructurando las bases sobre las que centrar la teoría intercultural: presentando directamente las bases de la conceptualización de cultura por la que se había optado en este trabajo. Incorporando un buen número de cuadros síntesis de elaboración propia y vinculando, lo más posible, esta teoría sobre los procesos y resultados a la conceptualización de organización intercultural.
- Así mismo se han enriqueciendo los modelos y taxonomías culturales, que podrían configurarse como variables de los diversos ámbitos de competencia.

Todo ello permitió reformular el modelo de competencias interculturales transversales que se había presentado en el capítulo cuarto de la tesis en el Modelo CIT de Competencias Interculturales Transversales que se ha presentado en el capítulo anterior. Tras este reajuste, que optimizaba teóricamente dicho modelo, se requería un reanálisis de la información obtenida en las entrevistas para verificar en qué medida estos ajustes teóricos mejoraban la capacidad de identificar y describir las competencias de las personas competentes en la empresa multicultural.

Este proceso de confirmación del Modelo CIT y reanálisis de la información se presentará siguiendo la estructura de capítulos anteriores:

1. En un primer punto, se describirán los objetivos de la confirmación del Modelo CIT sobre la información obtenida en las 40 entrevistas.
2. En el segundo punto, se describirá el tercer sistema de categorías utilizado y que se creó en base al nuevo Modelo CIT.
3. En el tercer punto del capítulo se describirán cuantitativamente y se interpretarán cualitativamente los resultados obtenidos. Pues, tal y como se enunció en el capítulo de fundamentación metodológica, en el análisis se van a combinar ambos enfoques.

1. OBJETIVOS DE LA CONFIRMACIÓN DEL MODELO CIT

En este proceso de confirmación se utilizó la información obtenida en la fase empírica, es decir, se ha operado con la información recogida en las **entrevistas** desarrolladas a lo largo del verano del 2002 sobre la muestra de **40 personas** integrantes de **12 empresas multiculturales** descritas en el capítulo anterior. Sobre esta base se planteaban los siguientes objetivos:

Objetivo general

- **Confirmar el Modelo de Competencias Interculturales Transversales CIT con la información obtenida en un contexto laboral intercultural concreto.**

Cuadro 1. Objetivo general de la confirmación del Modelo CIT

Objetivos específicos

- **Desarrollar un nuevo sistema de categorías de análisis de la información que resulte más operativo y exhaustivo**
- **Analizar la información obtenida sobre un contexto intercultural concreto**
- **Describir e interpretar las competencias interculturales detectadas en el reanálisis**

Cuadro 2. Objetivos específicos de la confirmación del Modelo CIT

En definitiva, se trataba de apreciar si sobre la base de la información obtenida en la fase empírica, los nuevos contenidos y estructuras del Modelo eran capaces de describir mejor las competencias interculturales en unos grupos de trabajo multiculturales de baja cualificación.

2. PROCESO DE CONFIRMACIÓN DEL MODELO CIT. TERCER SISTEMA DE CATEGORÍAS

En este apartado se va a describir el proceso de reanálisis de la información que se basa en el nuevo Modelo CIT. Ello implicaba, además de la creación de un nuevo sistema categorial, dejar de lado los anteriores análisis en los que se prestaba atención a las competencias básicas o a los determinantes de la competencia intercultural. En su momento, ello respondía al interés de contrastar empíricamente la teoría sobre competencias interculturales desarrollada en el marco teórico de la tesis. Pero en esta fase final, se tenía muy claro que el análisis había de centrarse en las Competencias Interculturales Transversales, cuyo Modelo CIT se deseaba confirmar. La creación de este tercer sistema de categorías siguió, como siempre, un proceso totalmente deductivo, basado en el Modelo Teórico CIT de Competencias Interculturales Transversales.

En el cuadro 3 se recuerda el Modelo CIT en sus ámbitos de competencia y dimensiones fundamentales.

Modelo CIT de Competencia Interculturales Transversales			
Competencia	Ámbitos de Competencia		Dimensiones
Diagnostificar	Aspectos sociales	Las personas de la organización intercultural	Identidad: Disciplina moral Orientación del trabajo según Confucio
		Dirección	Distancia jerárquica Fuente de estatus Integración
		Normas	Incertidumbre Universalismo
	Trabajo o función	Locus de control Tiempo secuencial – sincrónico Tiempo	

	Entorno de trabajo	Determinantes sociales	Receptividad de la sociedad huésped Presión a la conformidad Tiempo Sesgo intergrupal Similitud Contacto entre grupos Permeabilidad entre grupos Instrumentalidad de la relación Vitalidad del grupo
		Determinantes psicológicos	Información o conocimientos previos Amenaza simbólica Amenazas reales Ansiedad
Relacionarse	Comunicación intercultural		Aspectos verbales
			Aspectos no verbales
			Estructura conversaciones
	Negociando interculturalmente		Enfoque comunicativo de la negociación: El valor de la persuasión y la argumentación. Control, afiliación y activación Imagen pública
	Trabajo en equipo		Contexto Resultados Sensibilidad
Afrontar	Aprender		Estereotipos y Prejuicios Estrategias obtención información Apertura a la intimidad
	Resolver problemas		Categorizar el tipo de problema Estrategia de resolución de conflictos
	Afrontar situaciones considerando la otra u otras culturas		Sensibilidad cultural Respuestas para la otra cultura

Cuadro 3: Modelo CIT

En la figura 1 se ilustra el tercer sistema de categorías que se utilizó en esta fase de reanálisis de la información en vistas a confirmar el Modelo CIT

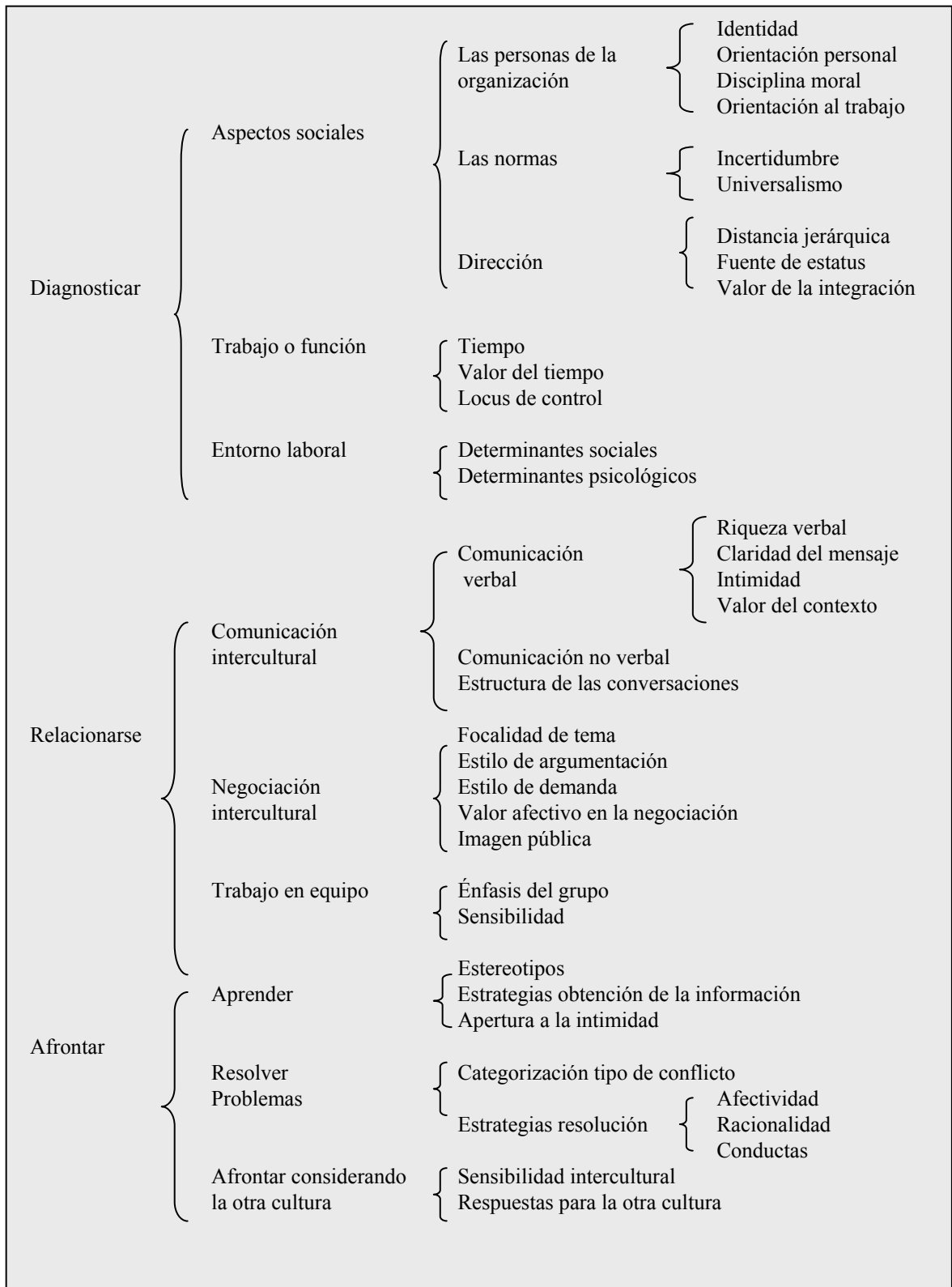


Figura 1: Tercer y definitivo sistema de categorías para la validación del Modelo CIT

A continuación se muestra la relación de las **51 categorías**, con sus correspondientes definiciones, creadas para codificar dicho modelo. Seguidamente se va a proceder a presentarlas y describirlas.

3.1. Categorías relativas a las competencias interculturales “diagnosticar”

La competencia “diagnosticar” permite evaluar la propia competencia y las competencias de los otros, así como los requerimientos del trabajo y el contexto. Se subdivide en tres ámbitos de competencia:

1. Diagnóstico de los aspectos sociales
2. Diagnóstico del trabajo o función
3. Diagnóstico del entorno laboral.

A continuación se van a describir las categorías relativas a cada uno de estos ámbitos:

Categorías: Diagnóstico de los aspectos sociales	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Se refiere al diagnóstico a todos aquellos aspectos de la organización intercultural con implicaciones social y personales
Las personas de la organización	Codifica todas aquellas apreciaciones efectuadas sobre los aspectos de la persona afectadas por la cultura. Pueden referirse a uno mismo o a los otros
Normas	Se refiere a las normas de empresa y de trabajo que deben diagnosticarse (tipo, permisibilidad, control, etc.)
Dirección	Se diagnostican los elementos de la dirección afectados por la cultura

Cuadro 4: Categorías diagnóstico intercultural de los aspectos sociales

Seguidamente se van a detallar las categorías relativas al “diagnóstico de las personas de la organización”.

Competencia Diagnostico aspectos sociales	Categorías: Diagnóstico de las personas	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Las personas	Identidad	Describirá las manifestaciones de identidad étnica o cultural
	Orientación personal	Describe el valor y la meta de la persona en relación al grupo social
Normas	Disciplina moral	Orientación a la armonía y la pertenencia, "No trates a los demás como no te gusta que te traten a ti!
Dirección	Orientación al trabajo	Sentido de no destacar o de destacar en el grupo .

Cuadro 5: Categorías diagnóstico intercultural de personas

En el siguiente cuadro se definirán las categorías relativas al “diagnóstico de las normas de la organización”.

Competencia Diagnostico aspectos sociales	Categorías: Diagnóstico de las normas	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Las personas	Incertidumbre	Denota la actitud ante el cambio, el riesgo la necesidad de seguridad
Normas	Universalismo	Describe la actitud a generalizar leyes, normas y prácticas en la cultura
Dirección		

Cuadro 6: Categorías diagnóstico intercultural de las normas

A continuación se describirán las categorías relativas al “diagnóstico de la dirección” en la organización multicultural.

Competencia Diagnostico aspectos sociales	Categoría: Diagnóstico de la dirección	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Las personas	Distancia jerárquica	Grado de aceptación en la cultura de diferencias según clases sociales
Normas	Fuente de estatus	Identifica las fuentes de estatus de la posición de dirección
Dirección	Integración	Denota el valor de la estabilidad social en la cultura

Cuadro 7: Categorías diagnóstico intercultural del poder

Seguidamente se van a describir las el categorías relativas al segundo ámbito de la competencia diagnosticar: el “diagnóstico del trabajo o función”:

Categorías: Diagnóstico del trabajo o función	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Diagnosticar los requerimientos del puesto de trabajo específicamente relacionados con las dimensiones culturales
Tiempo	Requerimiento de tiempo que exige la tarea (rápido, muchas cosas a la vez, etc)
Valor del tiempo	Valor y orientación de la cultura hacia el pasado, el presente o el futuro.
Locus control	Grado en que se refuerza la iniciativa personal o se supedita a fuerzas externas en la cultura

Cuadro 8: Categorías diagnóstico intercultural del trabajo o función

Las categorías relativas al tercer ámbito de la competencia “diagnosticar” se refieren al “diagnóstico del entorno o contexto de la empresa multicultural” y se definen a continuación.

Categorías: Diagnóstico del entorno laboral de la empresa multicultural	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Categoriza todos aquellos aspectos del entorno de trabajo que puede facilitar o limitar la adquisición y desempeño de las competencias interculturales
Determinantes sociales	Incluye aquellos aspectos sociales que pueden favorecer o limitar la relación intercultural en la empresa. Pueden ser: receptividad sociedad acogida, presión a la conformidad, tiempo de contacto, sesgo intergrupar, similitud entre los grupos, permeabilidad entre los grupos, instrumentalidad de la relación, vitalidad de propio grupo cultural
Determinantes psicológicos	Considera el conjunto de aspectos psicológicos que pueden favorecer o limitar la relación intercultural. Pueden ser : información o conocimientos previos, amenazas simbólicas, amenazas reales, ansiedad, etc

Cuadro 9: Categorías diagnóstico intercultural del entorno laboral

3.2. Categorías relativas a las competencias interculturales “relacionarse”

La macro competencia transversal “relacionarse” es una competencia que implica la capacidad de comunicarse, de trabajar en equipo y de negociar en el contexto organizativo y social de la empresa multicultural. Es decir, se divide en tres ámbitos de competencia:

1. Comunicación intercultural
2. Negociación intercultural
3. Trabajo en equipo

Seguidamente se van a definir dichas categorías relativas a dichos ámbitos y que como en todo momento, se basan el Modelo CIT. En primer lugar se describirán las categorías relativas al ámbito de la comunicación intercultural

Categorías: Comunicación intercultural	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Se refiere a las dimensiones que pueden describir aquellos aspectos o procesos comunicativos sensibles a la cultura y su diversidad
Comunicación verbal	Aquellos aspectos relativos a la comunicación verbal intercultural
Comunicación no verbal	Aspectos relativos a la comunicación no verbal: contacto visual, tacto, espacio físico
Estructura de las conversaciones	Describe aquellos aspectos internos de las conversaciones interculturales

Cuadro 10: Categorías comunicación intercultural

A continuación se van a describir las categorías relativas al ámbito de la “comunicación intercultural verbal”.

Comunicación intercultural	Categorías: Comunicación intercultural verbal	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Comunicación verbal	Riqueza verbal	Nivel de elaboración o sintetismo del lenguaje
	Claridad de mensaje	Mensaje explícito o no
Comunicación no verbal	Intimidad	Combina concepto de identidad-colectividad, inaccesible- accesible y acceso o no a la privacidad
Estructura de las conversaciones	Valor del contexto	Este concepto para ilustrar el papel de contexto como refuerzo o complemento de la comunicación

Cuadro 11: Categorías comunicación intercultural verbal

En el cuadro 12 se describirán las categorías relativas al ámbito de la “negociación intercultural”.

Categorías: Negociación intercultural	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Se refiere a las estrategias de confrontación o conciliación, sinceridad o encubrimiento utilizadas en la negociación intercultural
Focalidad del tema	Dar rodeos o ir al grano,
Estilo de argumentación	Se pueden utilizar tres estrategias: quasilógico, presentación y analógico
Estilo en la demanda	Hay diferencias en la manera de pedir algo, se pueden mostrar pruebas, justicar demandas o pedir las cosas
Valor afectivo de la negociación	En las negociaciones interculturales puede haber prioridades hacia el control, la afiliación y la actividad
Imagen pública	En la negociación las personas de diversa cultura pueden necesitar que su imagen ejerza control, despierte admiración o aprobación

Cuadro 12: Categorías negociación intercultural

A continuación se describirán las categorías relativas al ámbito de “trabajo en equipo multicultural”.

Categorías: Trabajo en equipo multicultural	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Recogerán aquellos elementos que determinan la conducta en el grupo de trabajo multicultural
Énfasis del grupo	Orientación al logro, al éxito o a la fuerza, o a la relación y el afecto
Sensibilidad del grupo de trabajo	Orientación a la afectividad, el servicio y la sensibilidad

Cuadro 13: Categorías trabajo en equipo multicultural

2.3 Categorías relativas al ámbito “afrontar interculturalmente”

La macro competencia “afrontar interculturalmente” implica todas aquellas conductas, conocimientos y actitudes con que hacer frente a los hitos, conflictos y retos derivados de la multiculturalidad. Se divide en tres ámbitos de competencia:

1. Aprender de la propia y las otras culturas
2. Resolver problemas surgidos en la multiculturalidad
3. Afrontar la multiculturalidad considerando la otra cultura

Se van a definir las categorías relativas a cada uno de dichos ámbitos:

Categorías: Aprender de la propia y las otras culturas	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Aquellas estrategias que la persona ejecuta para incrementar su competencia intercultural
Estereotipos y prejuicios	Presenta un gran número de estereotipos y prejuicios
Estrategias de obtención de información	Se han distinguido entre estrategias de obtención de información activas, pasivas e interactivas
Apertura a la intimidad	Grado de información que la persona aporta o pregunta para poder aprender

Cuadro 14: Categorías aprendiendo interculturalmente

En el siguiente cuadro se presentarán las categorías relativas a la “resolución de problemas interculturales”.

Categorías: Resolver problemas surgidos en la multiculturalidad	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Describe aquellas conductas y estrategias para analizar y resolver problemas y conflictos motivados o surgidos en la multiculturalidad
Categorizar el tipo de conflicto	Pueden ser derivados de relaciones de dominancia o subordinación. Derivados de las actitudes de los miembros del grupo. Incompatibilidad de objetivos o Shock cultural
Estrategia de resolución	Describe las conductas de resolución de problemas desarrolladas por las personas a efectos afectivos y comportamentales

Cuadro 15: Categorías resolviendo problemas interculturales

El tercer ámbito de la macrocompetencia afrontar es “afrontar considerando la otra cultura”. Seguidamente se definirán las categorías relativas a la misma:

Categorías: Afrontar la multiculturalidad considerando las otras culturas	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
	Describe aquellos pensamientos o prácticas, que resulten empáticas y sensibles culturalmente
Sensibilidad intercultural	Sensibilidad ante las diferencias culturales, capacidad de entender y comprender la otra cultura . Pueden identificarse los estados de negación, defensa. Minimización, aceptación, adaptación e integración
Respuestas para otra cultura	Respuestas que tienen en cuenta las otras culturas y sus necesidades o recursos

Cuadro 16: Categorías afrontar considerando la otra cultura

Tras haber descrito el sistema de categorías se va a proceder a mostrar los resultados obtenidos en el análisis de la información.

3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CON EL TERCER SISTEMA DE CATEGORIAS

En la tabla 1 se ilustran los resultados generales sobre el número de unidades de texto codificadas bajo las diversas categorías principales. Como puede apreciarse, las competencias interculturales transversales de **diagnosticar** han codificado mayor número de unidades de registro con un **56%** del texto y es destacable el reducido nº de caracteres codificado bajo la categoría de la competencia relacionarse (17%).

Categorías	Carácteres	%
Competencias interculturales transversales		
C Transversal Diagnosticar	122.782	56
C Transversal Relacionarse	36.531	17
C Transversal Afrontar	60.129	27
CIT	219.442	100

Tabla 1. Unidades de texto codificadas bajo las categorías de CIT. Valores absolutos y porcentajes.

Estos datos destacan el ***papel clave de la competencia “diagnosticar”***, pues más de la mitad de la información codificada se ampara bajo las categorías de esta competencia. No sorprende este resultado pues la experiencia intercultural, es decir, trabajar e interactuar con personas de una cultura diferente a la propia hace evidente, tal como se ha comentado en el capítulo tercero, aspectos de la propia cultura que habían permanecido inconscientes a la persona; así se es consciente de la manera de hablar, de la manera de hacer, de cómo se dice que no y de cómo se dice que sí; al ver que otras personas lo hacen de manera diferente. De este modo, del contraste, de la comparación, del shock emerge una conciencia de las pautas, normas y valores de la propia cultura. Pero esta percepción de la propia identidad en contraste con la otra cultura, si no fuera acompañada de una observación y análisis ésta, con una intencionalidad de comprensión y de que sirva de pauta para la interacción, libre de prejuicios, no llevaría a la competencia cultural. Es decir, si la experiencia intercultural nos hace descubrir como somos pero no dedicamos atención, esfuerzo y energías a descubrir como son ellos, nunca se podrá llegar a conocer y a comprender al otro como para llegar a ser plenamente competente al interactuar con él.

De este modo, “diagnosticar” no significa ser consciente de la diferencia, sino disponer de esquemas que permitan una valoración de uno mismo y del otro en base a determinados referentes que orienten estratégicamente la respuesta a esta diferencia. Es decir, significa disponer de criterios que orienten el propio diagnóstico y el diagnóstico del otro y de la manera de trabajar. Estos criterios, que en nuestro caso se han fundamentado teóricamente bajo los conceptos de jerarquía, certidumbre, estilo comunicativo... etc., han sido expresados por las personas entrevistadas de una manera intuitiva cuando hablaban de las diferencias apreciadas en el ejercicio del rol de dirección de sus responsables, en las diferencias ante el valor de la seguridad o en las diferencias a la hora de hablar y expresarse. Así sobre esta base adquirida mediante la competencia de “diagnóstico intercultural”, la persona dispone de elementos sobre los que plantear, de una manera estratégica, las respuestas que dará a diversas situaciones interculturales.

Cuando se menciona, en este punto, la palabra estratégica, se está haciendo referencia a que esa respuesta responde a un objetivo formulado tras el análisis de las necesidades generadas por los requerimientos del trabajo, los propios objetivos personales, los recursos y las limitaciones que se disponen, etc. Así cuando Igor, que vive en un pueblo de Lleida, se plantea como objetivo prioritario el aprender catalán, está manifestando la competencia “afrentar”, basada en el “diagnóstico” que él ha efectuado sobre el valor que tiene, en donde vive, el que pueda relacionarse (comprendiendo y expresándose fluidamente) con sus convecinos en su lengua. Igor no tiene problemas funcionales para comunicarse, entiende y habla el castellano y así le hablan sus compañeros, su jefe y sus vecinos. Pero él sabe que el día que pueda responderles en catalán, éstos le verán de otra manera, agradecerán su interés en aprender su lengua y él cree que así integrará más profundamente en su comunidad. Este ejemplo, cuyo caso ha sido el mismo que el de Youseff y Aldel Aziz, no implica una renuncia a la propia identidad. Ello ha de quedar muy claro, tal y como estas mismas personas plantean a lo largo de sus discursos. Ellos hablan de su cultura, ucraniana, berebere y marroquí, con orgullo y profundidad pero han valorado que en sus respectivos contextos sociales el aprendizaje y uso del catalán era un elemento clave de integración y en el caso de éstos últimos, tal como se puede apreciar, han sido capaces de responder a la entrevista en catalán, señal del grado de competencia lingüística al que han llegado.¹

Tal y como se irá detallando más adelante, “*afrentar*” no sólo significa actuar, hay dentro de esta competencia muchos elementos de autogestión personal y autocontrol emocional para gestionar las situaciones de ansiedad, soledad, conflicto, etc. a las que las personas que se encuentran en situaciones de shock cultural o, simplemente de interacción cultural, han de hacer frente y todo este cúmulo de conductas, conocimientos y recursos emocionales han codificado casi un 30 % de los caracteres codificados en las entrevistas.

Pese a que el modelo de organización intercultural daba un papel muy importante a la coordinación de la organización y a la articulación de sus componentes mediante la

¹ Se ha querido ilustrar este punto con el caso del idioma, pero no se pretende focalizar ni reducir la competencia intercultural a la sensibilidad del valor de un idioma ni su aprendizaje. A lo largo del capítulo se irán presentando más ejemplos. Así mismo en este ejemplo, el aprendizaje del catalán se considera como un indicador de la “Competencia intercultural afrontar aprender”.

comunicación, al análisis ha mostrado que la competencia intercultural **“relacionarse”** el menor peso de las tres competencias, con un 17% de los caracteres codificados. Estos resultados globales si son analizados con un poco más de detalle resultarán más comprensibles. Los equipos multiculturales sobre los que se ha efectuado la validación no ostentan las actividades de negociación ni el trabajo en equipo como puntal en sus ocupaciones (cabe recordar como eran equipos de trabajo de baja cualificación en los que el trabajo era individual, o estaba muy formalizado y estandarizado). De tal manera que la relación intercultural quedaba restringida a la comunicación con la persona supervisora, a la comunicación con los y las compañeras en los tiempos de descanso, y hasta en los casos en que había atención al cliente (grupos del sector servicios), la comunicación con los mismos solía ser sumamente limitada. A tenor de todo ello cabría preguntarse ¿realmente tiene tan poco peso la competencia relacionarse en relación a las otras? Queremos recordar, en este momento, el contexto de grupo de empresa que está contextualizando la tesis ya que se está plenamente seguro que si la competencia intercultural se analizara en un contexto profesional educativo o asistencial, el peso de la relación interpersonal y la comunicación sería mucho mayor.

Todo ello genera ciertas reflexiones:

- *Estos resultados son coherentes con la conceptualización realizada sobre la cultura (recuérdese el modelo del Iceberg) en el que los aspectos más visibles y tangibles son los menos numerosos y en el que los aspectos más intelectuales afectivos y morales tienen mayor influencia y volumen.*
- *La competencia intercultural no puede comportar únicamente un repertorio de comportamientos y prácticas profesionales y sociales sin que la persona disponga de un nivel de conocimiento significativo suficiente para reconocer y evaluar sobre criterios objetivos la causalidad o intencionalidad de los comportamientos, valores o expectativas de origen cultural tanto propios como ajenos. Esta apreciación de la realidad que comportan las competencias de diagnosticar son las que permiten articular de manera eficaz las competencias de relacionarse y afrontar.*

- *Una persona con una alta competencia de diagnosticar pero sin competencias de relación o afrontar tampoco lograría la competencia intercultural pues no interactuaría en el entorno social y restaría en una marginación voluntaria.*

Seguidamente se van a exponer con mayor detalle los frutos del reanálisis efectuado en cada una de las competencias y ámbitos de competencia de las mismas. Para exponer estos resultados, se va a tomar como pauta el orden expuesto en el sistema de categorías, ya que están basadas plenamente en el Modelo CIT.

El esquema de exposición presentará, en primer lugar, los resultados generales de cada una de las macro competencias (“diagnosticar”, “afrontar” y “relacionarse”) y seguirá con el análisis de sus ámbitos de competencia (por ejemplo, diagnóstico de los aspectos sociales, del trabajo o función y diagnóstico del entorno laboral)

1. Competencias Interculturales Transversales Diagnosticar

1. Descripción e interpretación general
2. Diagnosticar interculturalmente los aspectos sociales de la organización.
3. Diagnosticar interculturalmente el trabajo o la función.
4. Diagnosticar interculturalmente el entorno laboral.

2. Competencias Interculturales Transversales Relacionarse

1. Descripción e interpretación general
2. Comunicación intercultural
3. Negociación intercultural
4. Trabajo en equipo multicultural

3. Competencias Interculturales Transversales Afrontar

- 1 Descripción e interpretación general
- 2 Aprender
- 3 Resolver problemas
- 4 Afrontar considerando la otra cultura

3.1. Competencias Interculturales Transversales Diagnosticar (CIT D)

En este punto se analizarán los tres ámbitos de competencias que componen la macro competencia “diagnosticar”, pero se comenzará con una descripción e interpretación general de los resultados:

1. Descripción en interpretación general de los resultados
2. Los aspectos sociales de la organización
3. El trabajo o la función
4. El entorno laboral

3.1.1. Descripción e interpretación general de los resultados

Puede apreciarse que en las CIT D, el ámbito “*diagnóstico los aspectos sociales o las personas*” de la organización ocupa el peso más importante, casi del **60 %** de la información codificada. Seguido del “diagnóstico de los determinantes del entorno”, con un 23 % y del “diagnóstico de los requerimientos del trabajo” con un 17% de los caracteres codificados bajo esta macro competencia.

Diagnosticar interculturalmente	Carácteres	%
D las personas	73.672	60,00
D el trabajo	20.367	16,59
D lel entorno	28.743	23,41
Total	122.782	100,00

Tabla 2. Resultados “diagnosticar” Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

La gran presencia del “*diagnóstico de las personas*” parece coherente con el hecho de que se están tratando competencias transversales y no técnicas. Con el hecho del bajo nivel de cualificación de los puestos (ya que en otro caso el diagnóstico del trabajo o función podría ser más importante) y con el hecho de que las personas son el componente inherente al grupo de trabajo multicultural. Así trabajando día a día con

personas de otras culturas se van descubriendo maneras propias de hacer, sentir, expresarse y se aprecian otras de maneras de actuar, pensar y valorar.

Cuando se definió la organización intercultural se distinguieron tres componentes claramente influidos por este factor social de la empresa, como eran las propias personas integrantes de la empresa, el sistema de normas que las regulaban (normas dictadas y reguladas por personas) y el sistema de jerarquía y dirección de la organización. La teoría del Modelo CIT había expuesto como estos tres componentes estaban claramente relacionados con la cultura; de tal manera que el diagnóstico de los aspectos de los mismos atribuibles a elementos culturales se ha apreciado como una actividad fundamental en las personas que se han entrevistado (y que cabe recordar que han sido valoradas en sus organizaciones multiculturales como competentes).

Respecto al peso del “*diagnóstico del entorno laboral*”, cabe recordar aquí que este ámbito incluía tanto los determinantes sociales como los psicológicos. ¿Qué significa esto? Que en muchos casos, las personas competentes interculturalmente, tras un proceso de aculturación, van llegando a analizar su historial en la experiencia intercultural incorporando los juicios, conocimientos y experiencias que van adquiriendo de manera que son capaces de valorar con criterio sus propios recursos personales y sociales, y a valorar libres de prejuicios los determinantes, recursos y requerimientos del entorno social, laboral y legal en el que se encuentra.

3.1.2. Diagnosticar interculturalmente los aspectos sociales de la organización. (DIAS)

En el presente caso puede apreciarse como las categorías con más caracteres codificados son las relativas a la ***dirección*** (49%) y al diagnóstico de las personas (35%).

Categorías	Caracteres	%
D las personas	26.170	35,52
D las normas	11.451	15,54
D la dirección	36.051	48,93
Total	73.672	100,00

Tabla 3. Resultados diagnosticar a las personas. Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

Si se recuerda nuevamente el tipo de equipo de trabajo multicultural, que se ha estudiado, se comprenderá la importancia del componente ***dirección*** en este ámbito de “diagnosticar”. El o la responsable del grupo de trabajo es la persona que ostenta el control, la autoridad del grupo, quien asigna tareas y valora el trabajo y a las personas. Así mismo, este componente también incluye la dirección de la empresa o del departamento de RRHH, pues, la decisión de contratación, renovación y promoción profesional está en sus manos en última instancia. Por ello resulta lógico apreciar como la mayoría de las personas inmigrantes que se han entrevistado y que habían sido valoradas como competentes, por parte de su dirección, manifestaban su sensibilidad por prestar atención a las expectativas de la dirección:

“Yo intento hacer las cosas como él (jefe) quiere”

Norma Ecuador

En cuanto a la importancia que la valoración de la dirección tiene para él o ella y su futuro en la empresa:

“Yo lo tengo claro, si hago bien mi trabajo y mi jefe está contento conmigo no tendré problemas en la empresa”

Fernando, Ecuador

Y apreciaban, como consecuencia de esa sensibilidad, diferencias en la manera de ejercer la dirección en su propia cultura respecto a lo que están viviendo aquí:

“.En Argelia, el jefe te lo hace notar que es el jefe...”

“Por eso, en mi país es normal que el trabajador le tenga rabia al jefe aunque no se le enfrente por esta actitud tan déspota del jefe, y entonces cuando llega aquí a España, también piensa que este jefe va a ser así(...”

“Yo vine aquí con la mentalidad de allí, siempre tienes, no es el miedo, pero con el respeto ese, pero me he dado cuenta que los jefes aquí son súper abiertos, ...digamos que no, no hacen diferencias y he intentado adaptarme a su modo de relacionarse, aunque me cuesta mucho esfuerzo, un día fui a comer con él.”

Toufik, Argelia

Tal y como se ha plantado en páginas anteriores, la competencia intercultural de “diagnosticar” no sólo implica la percepción de la diferencia sino una análisis comprensivo de la misma que oriente la estrategia de “afrentar”. Incluso en el diagnóstico se llega a conceptualizar:

“He notado que aquí hay menos jerarquía”

Toufik, Argelia.

¿Qué aspectos son los que resultan más evidentes en este diagnóstico?. No cabe duda que la primera señal es la manera en que la persona responsable se comunica con sus subordinados y subordinadas:

“El vuelo de nosotros es un poco, digamos, de nivel. Digamos que tu no puedes hablar con el dueño por que tu no tienes esa categoría”

“Nos choca ver como Gabriel (jefe) viene y nos trata de tú y nos pide que le hablemos de tu, yo pienso que esta bien pero, digamos, en nuestro país no acostumbramos a eso, no”

Víctor, Perú

Otra señal es como se relaciona, marcando más o menos distancia jerárquica entre la dirección y el resto del equipo:

“Aquí ves al jefe y lo ves como charla y como habla con sus, con los trabajadores, conversa con sus trabajadores, comemos en la misma mesa con los trabajadores, no hay tanta, tanta separación , se nota mucho”.

Toufik, Argelia.

Y como el responsable participa del propio trabajo, en sí,:

“ A mí al principio me llamaba mucho la atención que los jefes de taller que he tenido, son los primeros en ponerse a trabajar como en que más”

Fernando, Perú

“En Mauritania los jefes son más distantes, están por allá arriba, mandando “ haz esto, haz aquello” a mí me sorprende que aquí mandan de otra manera y también trabajan. En general los jefes que he tenido son más amables con los trabajador”s

Malick. Mauritania

Obviamente, las personas responsables de los equipos y las empresas también son sensibles a estas diferencias en las expectativas de sus trabajadores y trabajadoras:

“A veure tota persona que ve de la immigració jo diria que sol ser de països que solen ser més autoritaris, es senten més autoritaris o necessiten més autoritat, no, es algo que s’ha d’evitar i que el dia a dia li vas ensenyant de que no s’ha d’anar per aquí si no que s’ha d’anar per un altre cantó, jo diria que si es nota, la diferencia cultural es nota”

Jordi, Director

Intentan comprenderlas, respondiendo a ellas:

“He tenido que cambiar mi manera de actuar con ellas, distanciarme, para que no me tomen el pelo. He tenido que adoptar, un poco, el papel de “poli malo” para que me respeten”

Aniff. Gerente. España

Y aportar recursos para que la persona aprenda las conductas profesionales que se estiman como adecuadas en la organización. En la siguiente cita se puede apreciar claramente como la competencia intercultural implica el respeto a la propia cultura, la comprensión y el aprendizaje:

“Jo sovint he tingut la sensació que ells esperaven que jo, com a gerent, tenia que ser autoritari i dur (...) però jo no m’he he mostrat així (...) Jo m’he dedicat a ensenyar-los el que jo volia, a explicar que nosaltres no portem aquest camí si no que portem aquest altre d’aquí, nosaltres preferim el diàleg a la autorita”,

“Jjo diria que la principal diferència , sobretot és en la mentalitat en quant a la jerarquia i en quant a la percepció de l’autoritat, de vegades semblen descentrats, quan veuen que no hi ha una jerarquia dura, si no que hi ha un diàleg, a vegades se senten confosos...”

Jordi, Director

Antes de finalizar este punto sobre el diagnóstico de los aspectos relativos a la dirección cabe puntualizar que las citas ilustran opiniones y creencias de personas que mantienen desde hace tiempo una permanente actividad intercultural. Y que sus juicios se refieren a sus experiencias y opiniones personales con personas de unas culturas concretas y que a ellas se referían sin ánimo de generalizar a todas las culturas diferentes de la propia².

² Lo que sí es cierto es que la mayoría de las personas inmigrantes que formaban parte de los equipos multiculturales que se han estudiado procedían de culturas de menor índice de distancia jerárquica según la taxonomía de Hofstede; así que todo y las evidentes diferencias individuales, resulta verosímil la apreciación de las personas directivas y supervisores sobre esta diferencia en la jerarquía.

Como puede apreciarse la “*variable de distancia jerárquica o de poder*” es la que ha estado más presente en las apreciaciones efectuadas tanto por las personas inmigrantes como por las autóctonas. Parece ser que las otras dos dimensiones teóricas “*fuerza de estatus*” y “*valor de la integración*” no se han mostrado tan discriminativas. Han habido ciertos comentarios relativos a la fuerza de estatus en la propia cultura, pero no se han recogido apenas comentarios de contraste:

“Bueno, allí en Colombia como conocía a la gente adecuada y tenía muy buenas acreditaciones académicas no tuve problemas en entrar a trabajar en la Televisión aunque no era mi ámbito profesional ni tenía ninguna experiencia”

Jaimie. Colombia

Ello nos sugiere que, posiblemente, compartamos muchos elementos en estas variables respecto a nuestra cultura y las culturas que se han estudiado. Posiblemente si se efectuara este análisis de competencias en personas integrantes de culturas como la norteamericana, la inglesa u otras culturas nórdicas los resultados serían muy distintos, tal y como plantea la teoría.

El *valor de integración* es una categoría basada en un modelo cultural oriental que denotaba el valor de la estabilidad social en una cultura determinada. En el análisis del texto prácticamente no se han hallado unidades de texto que pudieran ser codificadas bajo esta categoría. Se podría achacar este resultado a que en esta muestra únicamente hay una persona del continente asiático (Pakistán) por lo que cabría averiguar en futuras investigaciones si cuando hay más presencia de personas de origen japonés, chino, etc. en los grupos sí se aprecia esta variable.

Si se recuerda, la Competencia Intercultural de Diagnóstico de los Aspectos Sociales (DIAS) comprendía tres ámbitos: el diagnóstico de las personas, el diagnóstico de las normas y el diagnóstico de la dirección. En la tabla 4 se ilustran los resultados de las categorías relativas al “*diagnóstico de las personas*” que han codificado en **35%** de los caracteres:

Categorías	Carácteres	%
Las personas		
Identidad	9.973	13,54
Orientación personal	10.192	13,83
Disciplina moral	3.193	4,33
Orientación del trabajo	2.812	3,82
Total	26.170	35,52

Tabla 4. Resultados diagnosticar a las personas Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

¿Qué se diagnostica respecto a las personas? En primer lugar, las personas efectúan apreciaciones sobre aquellos aspectos que definen la **orientación personal** de la persona respecto a su vinculación con el grupo social propio o a su independencia como sujeto y que está fundamentada en la teoría del colectivismo-individualismo. En este punto caben destacar tres aspectos: En primer lugar la mayoría de las personas inmigrantes entrevistadas trabajan individualmente, por lo que sus comentarios respecto a esta orientación se han referido, en la mayoría de los casos a sus experiencias no profesionales.

“Desde hace años le envío dinero a mi familia, con lo que les envío y sus pequeños negocios mi madre y mis hermanos pueden vivir muy bien.”

Kalilu Gambia

“Vivo con mi prima y su familia. Ella me buscó mi primer trabajo y se encargó de que me apuntara a un curso de Cáritas. Ahora yo estoy ayudando a la familia que vive en Ecuador”.

Norma. Ecuador

En segundo lugar, pese a la importancia de esta variable que afecta a tantos aspectos como de la vida, no se aprecia que las personas la perciban tan intuitivamente como en el caso de la dirección. Es decir, las personas inmigrantes han expresado sus propios valores respecto a la familia, su grupo cultural etc.

Pero, prácticamente, no se han mencionado valoraciones o comentarios sobre estos aspectos en otras culturas. Todavía menos se han apreciado estas comparaciones en el personal autóctono. Prácticamente en ningún caso se ha hecho referencia explícita y directa a estos aspectos como se había hecho en el caso de la jerarquía y los comentarios que parecen referir a estos aspectos no muestra ninguna interpretación o atribución específica.

Nos parece muy importante recoger este resultado pues es un rasgo con gran influencia en la persona, tal y como se ha demostrado teóricamente, cuyo conocimiento y diagnóstico aportaría un valor fundamental a la competencia intercultural y que no resulta tan visible como otros.

En tercer lugar se ha podido apreciar claramente *el carácter relativo* de esta construcción teórica cuando personas de un mismo país han sido valoradas como más individualistas o más colectivistas según la cultura de las personas que emitían los juicios.

“Es que aquí la gente esta mucho por uno mismo, yo estoy muy por mi y los demás por sus problemas y su casa y deja mis problemas en la mia. Cuesta mucho hacer buenos amigos. Sí conoces a mucha gente, pero amigos de verdad, muy pocos”

Sergio Brasil Section

“Aquí la gente es muy amable, abierta, enseguida se abre a ti, en mi país todos somos más cerrados. Yo enseguida he hecho muchos amigos”

Odetta, Lituania

Este aspecto de relatividad, en comparación a otros, parece uno de los elementos más importantes que debe subyacer y transmitirse en cualquier formación cultural, dejando muy claro que los valores y prácticas de una cultura pueden ser valorados de manera muy diferente en función a qué otra cultura se le compare.

En otro orden de cosas cabe comentar el peso y valor de *la identidad* como variable de diagnóstico intercultural. Tal y como se ha expuesto en el marco teórico, este complejo y dinámico constructo comprende gran número de componentes y dimensiones. En el presente caso se ha operado con él de una manera muy simple y esquemática, codificando aquellas expresiones espontáneas de las diversas personas (inmigrantes y autóctonas) que pudieran ser atribuibles al mismo. Los resultados cuantitativos han mostrado como en situaciones interculturales muchas personas aluden a su identidad cultural o a componentes de la misma:

“Mis orígenes, en mi árbol genealógico, mi familia es italiana, portuguesa, y alemana”

Sergio Brasil

“ Aquí en España he sido más consciente de mi raza. Muchas veces me miran como un bicho raro esto a veces me ha hecho sentir mal”.

Victor Beteu. Camerún

“..Y yo que donde estoy ahora, yo no me siento ni de allá ni de acá. ... Antes yo era uno más y ya está. Aquí tengo una etiqueta, aquí me han etiquetado de moro, eso no sé como explicarte,(...).Allá yo soy de aquí, mi novia es catalana, yo pienso y actúo diferente...”

Mohamed el Moud

“ Aquí els catalans tenim una manera directa de fer al feina, ja saps la feina ben feta...”

Rosa Gerente

“ Soy Sevillano”

Francisco P. Supervisor

Pero cuando se habla del otro grupo cultural, parece que, en lugar de hablar de identidad como un constructo que engloba muchos elementos y complejidades, se utilice meramente como etiqueta a ciertos prejuicios o estereotipos:

“ Si, si, entre los inmigrantes hay diferencia, en la fabrica que yo trabajo dicen que quieren gente ecuatoriana, no quieren gente de otros países, ecuatorianos porque es que trabajan mucho, son estables (...)”

Norma Ecuador

3.1.2. Diagnosticar interculturalmente el trabajo o la función. DIT

En el ámbito al diagnóstico de los requerimientos del trabajo destacan la categoría relativa al ***locus de control (50%)*** y la categoría relativa al ***valor del tiempo (40 %)*** de los caracteres codificados.

Categorías	Carácteres	%
Carac. Del trabajo		
D del tiempo	2.082	10,22
D del valor del tiempo	8.179	40,16
D locus de control	10.106	49,62
Total	20.367	100,00

Tabla 5. Resultados diagnosticar características del trabajo Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

La categoría de *locus de control* describe el grado de iniciativa personal o subordinación de la persona. Es una variable de la competencia “diagnosticar características del trabajo o función” que podría relacionarse a aspectos de personalidad individual como y a aspectos culturales. En el análisis se ha podido apreciar como las personas procedentes de países de alta distancia jerárquica, si ejercen una función de subordinación tienden a esperar que su responsable les indique qué y cómo hacer las cosas. Esta conducta parece congruente con la alta distancia jerárquica que deja claramente establecida, tal y como se ha explicado en el marco teórico, la separación entre la decisión y la iniciativa del líder y la aceptación y obediencia de la persona subordinada. Así una conducta previsible en estas culturas es que las personas con funciones de dirección muestren iniciativa, autoridad y empeño y las personas con funciones de subordinación muestren conductas de seguimiento y no cuestionen las instrucciones.

“Aquí en el trabajo, si pasa algo hay unas instrucciones que tengo que seguir. Y si no sé que hacer siempre puedo consultar con mi jefe”

Malick Mauritania

“ En mi país los jefes no trabajan, nos dicen qué hemos de hacer y vigilan si lo hacemos”

Victor Perú

“ Les hemos de dar todas las instrucciones e incluso por escrito porque si no pierden el hilo”

Aniff Gerente España

Pero, cabe recordar nuevamente, las diferencias individuales para no caer en los estereotipos:

“ Me organizo yo el trabajo, cuando recibo un aviso arreglo las máquinas, y si no hay trabajo de esto hago lo que me has visto hacer, con el toro cargo y descargo lo que tenga que hacerse”.

Igor .Ucrania .

Así mismo cabe destacar como la experiencia intercultural también puede mostrar a la persona nuevas maneras de trabajar y de hacer, más afines a su propia naturaleza individual.

“Allí los horarios y hay más control en el trabajo. Cuando digo control lo digo porque el jefe esté siempre allí viendo, dándote directrices, hay que hacer esto hay que hacer lo otro. Si me he encontrado esto, en todas las empresas que has estado más o menos se ha reproducido y uno trabaja con la idea de que alguien te está observando

Yo pienso que es un tema de la conciencia de la persona. Aquí no he visto tanto control. Si uno es consciente de que no está trabajando como lo debería hacer se sentirá mal .Yo, por ejemplo, aquí sé que estoy haciendo mis cosas y así me siento más contento y más tranquilo.”

Fernando Perú

Por eso se puede entender que muchas personas que han emigrado o han sido trasladadas en sus empleos a otras culturas que no son propias, hayan descubierto maneras de vivir y trabajar más afines a su propio sentir personal en esos nuevos entornos y hayan decidido voluntariamente permanecer en ese nuevo entorno.

Este ámbito de competencia nos parece especialmente interesante para comprender las diferencias en cuanto al grado de iniciativa y participación en la toma de decisiones de personas procedentes de ciertas culturas. Recordando nuevamente este aspecto relativo, una persona subordinada que trabaje como integrante en un equipo de otra cultura puede ser valorada por sus compañeros y compañeras y sus responsables como poco participativa, apática, aduladora al no discutir nunca las órdenes (si procede de una cultura de más distancia jerárquica y menor locus de control que la cultura en que se encuentra ahora) o puede ser valorada como demasiado agresiva, ambiciosa, con deseos de protagonismo o individualista (si procede de una cultura de menos distancia jerárquica y mayor locus de control que la cultura en que se encuentra ahora).

Estos rasgos se aprecian tanto al formar parte del equipo multicultural como subordinado o subordinada como cuando se es responsable. Así dos personas

supervisoras procedentes de países de alta distancia jerárquica ejercían una supervisión del trabajo muy cercana y directiva, indicando qué y cómo hacerlo.

“Yo les escribo en un papel todas las instrucciones, y las llamo por teléfono todos los días a ver qué hacen y como van”

Sonia. Supervisora. Pakistán

“Al principi ell (supervisor colombià) es mostrava molt autoritari i va començar a tenir molts problemes amb el personal. Però és una persona molt intel·ligent i bona professionalment i vaig tenir començar a parlar amb ell i dir-li” Noi, això aquí no es fa així, nosaltres fem les coses d’una altre manera”

Jordi. Gerent España

También puede apreciarse como existen verdaderas diferencias en cuanto a valorar *el tiempo en el desempeño del trabajo*. En el modelo CIT se había diferenciado entre el propio valor y orientación del tiempo al pasado, al presente o al futuro y en la gestión monocrómica o policrómica del tiempo. En realidad, la información obtenida en las entrevistas ha evidenciado más aspectos relacionados con el ritmo de trabajo y su organización:

“Aquí toda la vida es más rápida, allá el tiempo es más lento, y más tranquilo, tienes tiempo sales a las 5, pero aquí estoy metido en el departamento, sales a las 7, 8, las 9 no tengo tiempo, duermes, pasa una semana y pasa volando, es cuando la semana se colapsa.”

Toufik. Argelia

“ En este pueblo se trabaja más rápido que lo que se trabaja en Ucrania, una cadena y siempre venga, venga, venga y en Ucrania se trabaja más lentamente, aquí es más fuerte “

Igor. Ucrania.

“En mi país la gente es muy tranquila, marcha como quiera, no hay prisa”

Suleiman. Senegal

Pero es interesante apreciar, de nuevo, *cierto relativismo en los diagnósticos*; ya que ciertas culturas que aprecian un ritmo lento en otras, son acusadas de una gestión *del tiempo* extensa pero dispersa o poco productiva, como en nuestro propio caso:

“ Sobre todo los sudamericanos tienen un ritmo más lento, se lo toman con calma”

Juan Manuel Supervisor. España

“Yo siento que todos los de carácter latino tenemos más la forma de los norteamericanos en el trabajo. Yo estoy fascinado en que aquí tienes un mes de vacaciones por año trabajado. También uno tarda mucho tiempo en comprender como es que El Corte Inglés cierra el domingo y esté todo cerrado Allí se espera trabajar el domingo.

Pero es lo que se dice, ¿ trabajas para vivir o vives para trabajar? A mí me gusta lo que hay aquí, la gente de aquí dispone de su tiempo libre, aquí puedo echar una hora más de mi horario, pero también puedo descansar más”

Hernán México

“Allá son 8 horas seguidas, bueno seguidas ...para a comer si puedes, si no ya comerás más tarde . Lo normal es de 8 a 5 de la tarde. Aquí no, aquí es de casi 9 de la mañana hasta que acabas. Allí los horarios se tienen que cumplir, haces trabajo y punto. Y en cambio aquí sí que se para, se hace el desayuno, que si el no se qué ... que si mi comida. Aquí los horarios son mucho más prolongados, de verdad. También salen mucho más tarde de trabajar, pero también es por las estaciones. Aquí a las 10 de la todavía es de día, allí no, allí oscurece a las “7.

Alfredo. Colombia

Estas apreciaciones respecto a diferencias en el ritmo de trabajo comportan diferentes valoraciones y respuestas adaptativas a los requerimientos:

“Nos tenemos que adaptar a ese ritmo, es lo que hay, y los clientes también se tendrán que adaptar”

Lourdes. Directora de RRHH. España

”Quan arriben totes son lentes, després ja s’ espavilaren. No totes son iguals (...)(Hi ha més espavilades, més lentes, més netes... i doncs aquestes aniran veient com es treballa a Barcelona, lo que passa es que han escollit la pitjor ciutat d’ espanya per treballar, per que es la ciutat més ràpida, on hi ha més nervis”.

Rosa. Gerente. España

“Las mujeres no son capaces de entender muchas cosas a la hora. Así que les tenemos de decir que hagan una cosa tras otra”

Sonia Pakistán. Supervisora

“Parece que vayan despacio pero si te fijas, ellos a su ritmo, como hormiguitas hacen su trabajo igual que los demás”

Xavi. Supervisor. España

3.1.3. Diagnosticar interculturalmente el entorno laboral. (DIEL)

Esta competencia merece una especial atención. Aunque pudiera valorarse como una competencia más secundaria. De hecho recoge todo un importante fondo teórico relativo a los factores psicosociales que afectan las relaciones interculturales y sus resultados. Del análisis cuantitativo se ha apreciado el peso del cúmulo de **determinantes sociales (67%)** que pueden afectar las relaciones interculturales en el seno de la empresa multicultural.

Categorías	Carácteres	%
Entorno		
D determinantes sociales	19.420	67,56
D determinantes psicológicos	9.323	32,44
Total	28.743	100,00

Tabla 6. Resultados diagnosticar el entorno Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

Estos determinantes describían aspectos como la receptividad del entorno de acogida, el tiempo y naturaleza de la experiencia intercultural, el sesgo a la conformidad del propio grupo cultural, el número y composición del grupo intercultural, la vitalidad étnica de los grupos, etc. Es decir un gran número de variables que pueden explicar por qué ciertas personas se han integrado tan rápidamente y por qué, en ciertas circunstancias, pueden surgir tantos obstáculos a la integración.

En este momento se está recordando las reflexiones acerca del número y heterogeneidad de los grupos culturales efectuadas por ciertos supervisores, en cuanto a que cuanto menor número y más heterogéneos, más se evitaba que los diversos grupos se aglutinaran en pequeños grupos sin interrelación.

“Hay ciertos grupos en los que la tendencia a hacer corrillos es normal, como el catalán que va a Andalucía, se encuentra con otro catalán y pues siempre va con ello. Esa tendencia también la tenemos nosotros.... por eso soy partidario que hayan pocos, así se mezclan más”.

Xavi, Supervisor, España

A lo largo del desarrollo de las entrevistas hemos podido conocer como personas de otras culturas analizaban estos determinantes sociales e interpretaban las dinámicas y resultados de los procesos migratorios en sus culturas desde unas perspectivas muy enriquecedoras y totalmente congruentes con el marco teórico general que se ha

mostrado. Los análisis de Asís, y Youseff han resultado muy esclarecedores a considerar aspectos económicos, educativos, históricos y políticos en estos determinantes. Así se efectúan comparaciones sobre los puntos en común:

“Si, perquè a més hem estat més. Si perquè la cercania, els veïns no es porten bé, això a tot arreu, jo per exemple em porto amb la meua família que viu per exemple a Casablanca o Rabat, que amb la meua família que viu en el mateix poble, jo crec que la cercania de l’ Espanya al Marroc i també els espanyols s’assemblen molt, molt, molt als marroquins...”

’El Bout Aziz Marruecos.

Se relaciona el grado de apertura y la voluntad de integración con el nivel cultural. Incluso se hace una autocrítica sobre la sincera voluntad de integración de algunas personas inmigrantes:

“També però en aquí i hi ha gent marroquí analfabeta que no saben ni llegir ni escriure i he vist que aquesta gent pot ser no s’integra o no saben integrar-se a la societat, es gent molt maca i molt simpàtica però no tenen una mentalitat d’ integrar-se aquí, s’ enrollen entre ells i busquen per exemple, canvien la música entre ells i sempre aquesta gent es com si tingués un gueto, i no treballen a les empreses de dintre de la ciutat per exemple, treballen al bosc i sempre busquen la feina entre ells per treballar fóra, buscant arbres, sempre en grup però hi ha pocs, no conec molts.”

Youseff. Marruecos.

Como se planteaba en el marco teórico, la voluntad de retorno es interpretada, también como un posible determinante a integrarse en la sociedad de acogida.

“I una altra cosa que hi ha gent que porta molt temps aquí i no coneixen ningú, no saben res, no se aquesta gent que es lo que fan aquí, una cosa que es important es que han vingut amb la idea de treballar aquí i a resar i no se relacionar-se entre ells i busquen diners per tornar-se cap allà i la seva vida es allà però jo no hi estic d’ acord amb això per que jo personalment lo que més m’agrada es parlar amb la gent d’ aquí i dominar una mica l’idioma”.

Youseff, Marruecos

Estas reflexiones, efectuadas sobre el propio grupo cultural, no son las únicas. Pues estas personas también efectúan una valoración del grado de formación, tolerancia y apertura a la integración de la población autóctona.

“Si. Però el problema de majoria de gent d’Espanya son gent que no tenen un nivell cultural elevat, per tenir aquesta reflexió no arriben a tenir aquest conclusions, a pensar d’aquesta manera, ells lo que tenen una visió superficial, un marroquí vol dir un lladre, un marroquí vol dir un

delinqüent, un marroquí vol dir un àrab, la figura del àrab vol dir el traïdor el terrorista, hi ha molta gent que pensa així i no hi ha cap manera de transmetre-li's, de trasto... de que, de que això no és veritat, és veritat de que hi ha moltes, molts, molts marroquins que son traïdors, jo ho veig que hi ha marroquins que son traïdors que tenen noies, núvies, que només volen casar amb ells, elles, per tenir...series de cosa, els interessos, de papers, nacionalitat tot això... jo sé, el meu cas jo per exemple, que em veuen a mi com si fora un, ... un ... “

El Bout Aziz Marruecos

Evidentemente los determinantes psicológicos también han tenido su peso y se ha podido apreciar que tanto en el caso de supervisores y supervisoras, como en el caso de los y las empleadas, cuando más flexible, abierta y estable emocionalmente sea la persona más recursos cuenta para iniciar contactos interculturales, diagnosticar la situación y hacerle frente.

Casos como los de Youseff (Marruecos) o Andrés (Colombia), que hacen poco más de un año que estaban en España y se consideraban a sí mismos plenamente integrados ilustran como una actitud personal puede ser un medio directo a que el entorno social sea receptivo a la acogida. Y viceversa, cuando, por diversos motivos, el entorno social se muestra receptivo a la acogida, la persona se siente más segura, se incrementa su autoestima y el proceso de integración se convierte en un proceso más fácil.

“Cuando llegué a Barcelona estuve unas semanas dando vueltas, Pero yo venía muy informado de Colombia. Yo allí estuve buscando información, Por donde, por la tele, por Internet, sabía que aquí en Cataluña había trabajo, que era una zona rica. Donde muchos otros extranjeros habían encontrado trabajo. Sabía donde había fábricas y bueno, cuando llegué aquí estuve unos días tanteando el terreno y llegué aquí a Sta. Perpetua. Bueno yo me dediqué a recorrer todos los polígonos industriales y a rellenar solicitudes. Tuve la gran suerte que a la semana de dejar la solicitud me llamaron de Draka”.

Andrés, Colombia

“Amb els amics catalans Si, m'expliquen coses i m'agrada molt Ens veiem sempre els divendres a la tarda, al bar a jugar al dòmino i jo sempre vaig amb ells, m'agrada sentir i parlar amb la gent. A mi sempre m'han tractat be però hi ha gent del meu país que no surt mai, a fer una excursió o a passejar per exemple i preguntar per exemple de quin segle es aquest monument, o buscar un senyal per veure que es això, hi ha gent que ha estudiat que si que sap coses però aquí no volen aprendre res només els trobes amb l'alcohol i la cervesa i jo que sé, a jugar a les màquines dels bars”

Youseff, Marruecos

Así como en los casos anteriores la información codificada bajo las otras categorías eran expresiones en primera persona sobre aspectos de los que ellos eran conscientes (ver diferencias en el valor del tiempo, el ejercicio de la dirección, etc.), en este caso la codificación se ha efectuado a partir de la inferencia de los datos, circunstancias o factores que manifestaban dichas personas (por ejemplo: una larga experiencia multicultural, un determinado grado de formación, etc.) Estos aspectos no formaban parte de las competencias transversales en los anteriores sistemas de categorías. Pero se estima que si una persona puede realizar una apreciación realista y objetiva de dichos factores tendrá más recursos para *afrontar* las demandas de la multiculturalidad.

Tal y como puede apreciarse, ser consciente de los aspectos sociales que pueden favorecer o limitar la inserción laboral y la integración ha sido un elemento importante en este tipo de categoría.

3.2. Competencias Interculturales Transversales Relacionarse. (CIT R)

En este punto se van a analizar las categorías relativas a la macro competencia “relacionarse”. Primeramente se describirán e interpretarán los resultados globales para después pasar a analizar los tres ámbitos competencias que la componen:

1. Descripción e interpretación general
2. Comunicación intercultural
3. Negociación intercultural
4. Trabajo en equipo

3.2.1. Descripción e interpretación general de los resultados

Puede apreciarse que en la competencia transversal “relacionarse” la ***comunicación intercultural*** tiene un peso fundamental como elemento de relación, trabajo e integración, ya que codifica casi un **71%** de todos los caracteres codificados bajo esta competencia.

Tabla 7. Resultados Relacionarse. Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada

Categorías	Carácteres	%
Relacionarse		
Comunicación intercultural	25.961	71,07
Negociación intercultural	1.565	4,28
Trabajo en equipo	9.005	24,65
Total	36.531	100,00

categoría.

Nuevamente relativizamos estos datos al relacionarlos con el tipo de grupo de trabajo en el que se ha hecho la validación empírica, pues suponemos que en otros grupos de mayor cualificación, los ámbitos de negociación o trabajo en equipo habrían ocupado mayor peso.

El ámbito de competencia de “*comunicación intercultural*” designa dimensiones como la comunicación verbal, no verbal y la estructura de las conversaciones. Como en el caso anterior el poco peso obtenido en estas dos últimas dimensiones las atribuimos al tipo de contexto del que se ha obtenido la información ya que se está seguro que si los grupos de trabajo hubieran sido del ámbito médico, asistencial o educativo, los resultados habrían sido muy diferentes al tener un peso muchísimo mayor la relación interpersonal entre la compañeros/as y con los usuarios/as.

Pese a que no se ha estudiado el *idioma*, al considerarlo una competencia básica y no una competencia transversal, cabe decir en este punto que todos (inmigrantes y autóctonos y de todos los niveles) han destacado el valor fundamental que la competencia lingüística tiene como elemento de inserción laboral y de integración.

Poco se ha podido analizar de los aspectos relativos a la *negociación intercultural* pero aunque cuantitativamente no haya sido muy importante, sí que ha sido, a nuestro juicio, muy significativa la información generada por el trabajo en *equipo multicultural*. En los dos casos, la poca cantidad de texto codificada se ha atribuido, fundamentalmente, a la categoría de los grupos de trabajo. Pero el análisis de la información contenida en este último ámbito ha mostrado al grupo de trabajo, con los compañeros y compañeras, como el mayor foco de conflicto intercultural y el punto estratégico para la integración en la empresa multicultural. Pues a tenor de las expresiones de la dirección de RRHH, de los supervisores y de las propias personas inmigrantes, hay más conflictos entre los compañeros y compañeras de trabajo que en cualquier otro aspecto del trabajo y la empresa.

Estos conflictos no han solido surgir del desarrollo de las tareas o funciones, sino de las relaciones informales inherentes a todo equipo de trabajo. Así las dinámicas de liderazgo, rechazo, relación y marginación propias de cualquier grupo³ son los verdaderos focos de problemas o integración en la organización.

Estos resultados son especialmente importantes en cuanto a detección de necesidad formativa, pues la formación intercultural podría resolver ciertas carencias y aportar competencias para el trabajo en equipo multicultural. De tal manera que aprender a conocerse, a relacionarse y a trabajar con el resto del equipo de trabajo sería, en vistas a los resultados, un objetivo de formación en gran parte de las empresas multiculturales.

En este punto cabe recordar el importante papel que juega la supervisión del equipo de trabajo. Así, estas personas supervisoras ejercen las competencias de afrontar interculturalmente cuando perciben estos conflictos, los analizan y resuelven desde la perspectiva intercultural.

1.4.2. Relacionarse comunicando interculturalmente. (RCI)

De manera general puede apreciarse que la ***comunicación intercultural verbal (90%)***, ha codificado la mayor cantidad de texto, por encima de la comunicación no verbal (9.71%) o de la estructura de las conversaciones (0.22%). Ello puede deberse a la composición cultural de los grupos, a la estructura de los puestos de trabajo más formalizados y a la naturaleza menos interactiva de dichos puestos (propios de las ocupaciones de baja cualificación).

Seguidamente se va a analizar en mayor profundidad las variables que comprenden este ámbito de competencia intercultural

³ Y que estrategias de diagnóstico educativo como el sociograma pueden describir.

Categorías	Carácteres	%
Comunicación verbal		
Riqueza	1.789	7,65
Claridad	6.560	28,05
Intimidad	12.564	53,73
Contexto	2.471	10,57
Total	23.384	100,00

Tabla 8. Resultados comunicación verbal Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

En un primer momento se apreció como las personas inmigrantes percibían grandes diferencias en el **vocabulario** utilizado aquí. Estas apreciaciones que se referían fundamentalmente al uso de palabras soeces o malsonantes no eran correspondidas con la apreciación, por parte de la gente de aquí, de un lenguaje correcto y educado. Es decir, las personas inmigrantes podían decir:

“Aquí se dicen muchas palabrotas”

Odeta. Lituania.

“Aquí la gente dice muchas palabrotas... se falta el respeto...yo no digo nada. Me callo pero no me parece bien. De hecho me preocupa esto cuando venga mi hija a España- Aquí se dicen muchas palabrotas”

Victor.Perú.

Pero prácticamente no se ha obtenido ningún comentario aludiendo a la corrección del lenguaje usado por estas personas. Aunque sí que se les ha descrito como personas correctas y educadas, pero en general, sin percibir que no utilizan este tipo de palabras.

“Aquí sents moltes paraules lletges , per exemple “me cago en deu”, “me cago en tu puta mare”, “cojones”... això no ho he dit mai davant de ningú de casa meva... A mi no m’agraden aquestes paraules, no magraden!”.

Abdel’Aziz, Marruecos.

Esta última cita puede mostrar como la persona de otra cultura, como una estrategia de adaptación puede adoptar un lenguaje como el usado en el nuevo contexto cultural, es decir, podría llegar a decir las mismas palabrotas que sus compañeros y compañeras autóctonas, pero en el ámbito de su propia cultura es muy posible que conserve su propio estilo comunicativo.

Otro aspecto que se ha mostrado como diferencial es el **tono de voz**, aspecto que sí ha sido discriminado tanto por las personas inmigrantes como por las autóctonas y de todos los niveles:

“Els sudamericans són unes persones que a crits no funciona. I un cop els has ofès es molt difícil fer marxa enrera..”

Rosa, Gerent. España

“Aquí la gente habla muy fuerte, casi molestan”.

Sergio. Brasil

“Cuando escuché el castellano por primera vez, me pareció rápido, pro suave. ...El francés tiene un acento fuerte, también la rrr, depende de la dicción, porque la gente del sur tiene otra pronunciación, pero el español es más breve y dulce”.

Victor B Camerún.

El estilo directo o indirecto del lenguaje, en cuanto a **la claridad** del mismo y lo explícito del mensaje ha sido otro elemento que ha sido ampliamente discriminado por todas las personas:

“En Colombia hablamos más suave pero luego las cosas se dicen a la espalda”.

Yaimie Colombia

“Aquí la gente es muy directa, pero desconfiada, cuando ven que una persona se acerca mucho, se cierran”.

Sergio. Brasil

“De verdad sois muy directos, mucho Es mejor aquí, en nuestro país es un problema porque ellos no dicen lo que quieren decir directamente. Aquí al mirar a lo ojos, ves a la gente más de frente”

Suleimane, Senegal.

“En Ucrania no veo demasiadas diferencias en cuanto a tratar”

Igor, Ucrania

Y se manifiesta de alguna manera en la asertividad, o la capacidad para decir no o negarse a algo. Este hecho puede comportar grandes problemas en el desempeño del trabajo si no se conoce y no se sabe gestionar

“Cuando les preguntamos si saben hacer algo, por ejemplo, ¿Sabes limpiar cristales? Nunca dicen que no. A todo dicen que sí. Y luego te encuentras que no saben hacer nada”.

Aniff, Gerente. España

Esta asertividad se relacionaba casi siempre con dificultades para conocer las capacidades y disponibilidades de los empleados y empleadas a la hora de desarrollar una función. Pero para interpretarla en su justa medida, además de este aspecto comunicativo, también se ha de comprender la situación de inseguridad que puede percibir la persona inmigrante, es decir, se ha de diagnosticar el contexto o entorno del trabajo.

“M’he trobat que molts immigrants sempre deien que sí i mai sabia si ho havien entés o no. Per lo menys amb la Norma i el Fernando, quan no entenen algo t’ho diuen”

Ramón. Gerent. España,

Un aspecto muy relevante, a nuestro juicio, es la presencia en estas personas (que fueron valoradas por su empresa multicultural como competentes) del **alto peso de la variable intimidad** (52%). Esta variable significa el grado de profundidad en la relación comunicativa manifestada por el tipo de información que se intercambia entre las personas. En las transcripciones se ha manifestado el grado de apertura o limitación a esta intimidad, como siempre es relativa según la cultura que emite la opinión.

Así hay personas que opinan que las personas (del Este) de nuestra cultura son muy abiertas:

“No, no, desde el primer día, me sorprendió, aquí que toda, toda la gente súper amable. los compañeros también”

Odetta Lituania

Mientras que otras personas nos perciben como más cerradas que ellos (latinoamericanos)

“Aquí es fácil tener un amigo para irte de fiesta, pero un amigo para compartir los problemas y esto es muy difícil. La gente de aquí es mucho más cerrada que la de allá. Cuesta mucho más intimar con la gente. Puedes hablar con todo el mundo. Pero que te abran sus puertas y su corazón es mucho más difícil”.

Sergio Brasil

Además de esta dificultad para intimar, algunas personas (procedentes de África) perciben un alto grado de desconfianza:

“Aquí son muy desconfiados, lo ven todo, cuando una persona se acerca demasiado, ya creen que tiene algo de interés, no, y no eso me pone triste”
Suleimane Senegal

“Aquí siempre he visto la gente muy distante, muy desconfiada”

Mohamed Marruecos,

Otra apreciación interesante es la aportada por Aziz. Él distingue entre el trato superficial y la verdadera intimidad, a la que es más difícil de acceder en el caso de la gente de nuestro país:

“La primera percepció amb els catalans eren positius, perquè tenia un tracte superficial am la gent, no era un tracte profund, perquè els primers dies, no treballava, llavors què és el que feia, anava a comprar al supermercat, anava a comprar pa, anavaaaaaaaaaa.....anava a comprar, tenia una relació superficial, i res més, quan tu vas a comprar o a la fleca, al supermercat, al mercat, a les botigues... la gent et tracta d’una manera, d’una manera agradable perquè tu estàs gastant diners, estàs consumint i et tracten d’una manera bona”

ElBout Aziz Marruecos

Pero es una variable clave en cuanto a que si se da de manera positiva se establecerán las bases para que se dé el aprendizaje intercultural, propio de la competencia afrontar

“Tenemos unos vecinos que nos han ayudado mucho. Nos explicaron muchas cosas... Aquí la gente es muy amable, en España, la gente es amable y nos ha acogido muy bien. Aquí hay bastante buena gente y tienen mucha paciencia y siempre te explican, la mayoría de aquí son personas buenas y me gustan.”

Igor Ucrania.

“Tengo mi amigo, mi compadre, lo conocí en un bar de su pueblo cuando vendía relojes. “ Ven aquí moreno, que te voy a enseñar como se dice ésto...” . Él me enseñó a hablar español, me presentó a su familia. Ahora es mi hermano”

Suleimane. Senegal

En ellos puede apreciarse la importancia de esta apertura a la intimidad, tanto como aspecto favorecedor o limitante, tanto como motor o como consecuencia de integración. En los determinantes sociales y psicológicos, que se han expuesto anteriormente, se hallaran las variables que explicarían cuando esta intimidad es causa o consecuencia,

cuando se da o cuando no se da. Pero lo que concluye este apartado es que sin este componente de intimidad, la comunicación intercultural queda muy restringida a un uso funcional y la integración intercultural no se dará en la misma medida.

3.2.3 Relacionarse negociando interculturalmente. (RNI)

Los resultados de este análisis de categorías han sido, en cuanto a unidades de texto codificados, muy bajos. Ello no ha sorprendido ni ha hecho cuestionar la validez del modelo y su sistema categorial, pues estos resultados se han vinculado a las tareas y funciones de los equipos que son muy formalizadas, en muchos casos individuales y parecen requerir de menores competencias de negociación.

Categorías	Carácteres	%
Negociación		
Focalidad	0	0,00
Estilo argumental	0	0,00
Estilo demanda	0	0,00
Afectividad	1.016	64,92
Imagen	549	35,08
Total	1.565	100,00

Tabla 9. Resultados negociar Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

El componente de **afectividad** que ha tenido tanta peso en el análisis alude al caso del Gerente una empresa multicultural y su experiencia negociando con clientela de los Emiratos Árabes Unidos:

“Jo crec que el més important va ser més l’ agafar confiança a nivell personal amb ells. Això per ells és molt important i naturalment això significa anar moltes vegades, entrevistar-se amb una persona per que moltes vegades no hi arribes fins a dalt de tot al primer moment. Però a la llarga els que tens per intermitjos si que van transmetent d’ alguna manera el teu tarannà, i molt important la negociació portava jo directament”.

Fabregat Gerente España

No se quiere plantear que las personas que trabajan en puestos de menor cualificación no tengan que negociar o de plantear demandas o reclamaciones. Pero se es consciente de que muchas de ellas se perciben y son percibidas con un importante número de sesgos (algunos de vulnerabilidad, de indefensión, de precariedad, otros de rivalidad

ocupacional, de amenaza a la seguridad, etc.) Esta situación y el contexto del trabajo, antes aludido, puede limitar la necesidad u oportunidad de negociar.

3.2.4. Trabajando en equipos multiculturales. (TEM)

Aunque la mayoría de las funciones del trabajo se desarrollen individualmente, se ha indagado por aquellos momentos, espacios y situaciones en los que las personas integrantes del grupo multicultural actúan como tal, ya sea para satisfacer necesidades sociales o para el logro de las actividades profesionales tal como planteaba el modelo de Hofstede (1999).

Categorías	Carácteres	%
Trabajo en equipo		
Enfasis grupo	8.374	92,99
Sensibilidad social	631	7,01
Total	9.005	100,00

Tabla 10. Resultados trabajo en equipo Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

En esta competencia destaca la categoría **de énfasis del grupo (92%)** de los caracteres codificados. El fundamento de la misma radica en la orientación al logro o a la afectividad en el grupo. Según las culturas de las personas las metas y valoraciones del equipo de trabajo se centran en la productividad o la armonía. La competencia intercultural implicaría la capacidad de identificación y adaptación a estos valores comunes del equipo de tal manera que la persona no interfiera en su cohesión. En nuestro caso ha sido en este ámbito de competencia en donde se han localizado las mayores dificultades y conflictos.

Recapitemos: Respecto a la dirección se ha apreciado una gran sensibilidad intercultural por parte de las personas subordinadas y las personas que ejercen la dirección respecto a las diferencias que perciben, su comprensión e interpretación; de tal manera que se aplicaban conductas de adaptación y respuesta que han sido valoradas como funcionales. Las diferencias comunicativas también han sido percibidas y gestionadas, a nuestro modo de ver menos satisfactoriamente pues en muchos casos la persona inmigrante optaba por el silencio y el distanciar la relación interpersonal.

“Con los compañeros yo hablo poco, pero no me tratan mal”

Igor. Ucrania.

“Me llevo muy bien con las compañeras pero como hablo muy poco me dicen que soy muy callada.”

Norma. Ecuador

Pero ha sido en el seno del equipo, cuando la convivencia y el trabajo se realizaba entre compañeros y compañeras cuando se han visto mayores obstáculos y dificultades a la integración.

Estas dificultades se aprecian en las diferencias a la hora de valorar los objetivos del grupo de trabajo (priorizando la tarea o la relación)

“ Yaimie me ha comentado que a ella le da la impresión que aquí, nosotros los españoles no valoramos lo suficiente el trabajo, me explico, no me ha dicho estas palabras(...), sino es la interpretación que yo le doy, me ha dicho que es que, como aquí. , como hay trabajo, como hay posibilidades de trabajar, y si no trabajamos tenemos el paro, y si no la ayuda familiar y estas cosas... “

Francisco P Supervisor. España

Algunas personas perciben que aquí nos interesa sobre todo las relaciones personales en el trabajo.

“A ver aquí hay gente que desde el trabajo, tiene los amigos, entiendes, ya se conocen y todo esto, hay gente, que yo conozco personalmente que bueno que tiene amigos, pasa 8 horas con esta gente y después cuando están fuera, toman algo o son amigos”

ToufiK. Argelia,

Mientras que para otras personas, en su cultura, sobre todo se valora la tarea y el logro.

“ Los compañeros me dicen ven a tomarte un café Fernando. La verdad yo pienso que yo vengo a trabajar y no a perder el tiempo. Personalmente no, por que yo si estoy en el trabajo me ocupo de lo que hago, no. No hago caso de lo que me dicen y trato de hacerlo bien que es lo importante no”

Fernando Perú

Puede apreciarse que actitudes como las del Fernando, que es un buen profesional y está muy bien valorado por su jefe Ramón (incluso ha pensado en promocionarle como supervisor) podrían generar conflictos de integración con sus compañeros. Conflictos

que, por otro lado no son exclusivos de la vertiente intercultural sino que se dan en todo tipo de grupos de trabajo.

Un punto y aparte es la actitud y orientación del grupo de trabajo cuando se trata de aceptar a personas de origen magrebí. Samir, Mohamed B y Adel Aziz han explicado un largo y triste historial de agravios, humillaciones y discriminaciones. Historial que ha afectado determinantemente el proceso de su integración, aunque satisfactoriamente, no ha interferido en el logro de su integración actual.

*“ Els problemes no pel treball, per la feina, sinó pels meus companys, per que per ells meus companys, malgrat que he passat amb ells 2 anys , ells, sempre m’han vist, m’han vist com un moro, sempre moro, moro, moro, moro merda, moro merda, moro merda... i jo callava però després de dos anys jo no he pogut aguantar més perquè, ...no i he deixat aquest treball.
 (...)Jo soc conscient que el col·lectiu que treballa en el món de la construcció, són la majoria de gent immigrants, però immigrants interiors que tenen els pares, Si, si Andalusia,.. si arribat aquí els anys 60-70 i s’han concentrat en una ciutat industrialitzada com Barcelona, Madrid, llavors són, són més racistes, he trobat problemes amb aquest tipus de gent. Pe o jo en la vida paral·lela o fora del treball, per exemple, amics i això i fora i tot el món del treball, no he tingut cap problema, la veritat – Així els descendents d’immigrants els valoren com a més racistes? Si jo crec que són més racistes, perquè això com, com la nostra arribada aquí, per a ells, es com si fora un, un, un recuerdo anterior, del passat dels seus pares, ells no volen veure aquest record, Aquest record, no volen ... ”*

El Bout Aziz Marruecos

Cabe decir que la mayoría de estos conflictos han surgido de las relaciones con los compañeros de trabajo,

“ No molts problemes no pel treball, per la feina, sinó pels meus companys, per que per ells meus companys, malgrat que he passat amb ells 2 anys , ells com, sempre me han vist, m’han vist com un moro, sempre moro, moro, moro, moro merda, moro merda, moro merda (...) es que els espanyols sempre des de són petits sempre els han contat històries dels àrabs, que els àrabs per exemple, en un poble per exemple Albocazar, o no sé que, que tenen per exemple una pedra, una pedra, una pedra vermella, i diuen per exemple que aquí als àrabs mataven als espanyols i de tanta sang que ha sortit aquesta pedra s’ha convertit en una pedra vermella i quan plou aquesta pedra surt la..les ànimes, i la gent creuen això i llavors els espanyols tenen un concepte molt negatiu, i perquè això els àrabs estaven aquí i hi ha moltes coses, el que han aportat els àrabs a Espanya és gràcies als àrabs, no sé, els monuments que tenen ...”

El Bout Aziz Marruecos

Aunque en el caso de Samir, como en otros, también ha sufrido engaños de algunos de sus jefes y de los empresarios para los que ha trabajado.⁴

“Tengo 19 años. Llegué de Larache con 14 años. En casi todos los sitios que ha trabajado, excepto en la carpintería y en esta empresa me han engañado o me han intentado engañar”

Samir Marruecos

Cuando se ha hablado de conflictos en los grupos de trabajo se han mencionado a los magrebíes. Y se ha dicho de manera totalmente intencional, porque personas musulmanas procedentes de África subsahariana reconocen no haber padecido muchos de los malos tratos que han visto sufrir estas personas por parte de los compañeros de trabajo autóctonos.

“Los jefes nos tratan bien y los compañeros también nos tratamos bien. Nunca he tenido ningún problema aquí. Cada uno hace su trabajo. Si es necesario el compañero te hecha una mano”.

Malick, Senegal

“A los morenos nunca nos tratan tan mal como a los moros”

Victor. Camerún

“Yo hago mi Ramadán pero nunca he pedido nada especial, ni he tenido ningún problema. Lo hago y punto. Mis compañeros de aquí ya no dicen nada ni preguntan como cuando llegué a Mataró. Les extrañaba y me decían que eran tonterías. Mis compañeros de ahora ya saben que los musulmanes”

Malick Mauritania

Aunque los conflictos no sólo se dan entre personas autóctonas e inmigrantes, también se dan conflictos entre personas inmigrantes:

“Sovint es barallen amb els companys o altres persones. No són problemes de racisme si no d’entendre’s. Això hi passa sempre. ...

⁴ Por el diseño metodológico expuesto se han entrevistado a personas valoradas como competentes interculturalmente, pero no ha de pensarse que la trayectoria de las personas inmigrantes que se han entrevistada haya sido un camino de rosas. Estas personas, como muchas personas autóctonas que trabajan han sufrido injusticias, discriminaciones, acosos, etc.

Es parla del racisme espanyol envers un estranger, però no es parla dels enfrontaments entre ells, entre magrebins i subsaharians on hi ha grans piques perquè un magrebí no vol que un negre li digui moro o un magrebí tracta malament als negres”.

Gabriel Responsable RRHH

Pero no se quiere finalizar dejando la impresión de que es una situación general pues hay personas magrebíes que no han sufrido estos problemas. Como es el caso de Youseff y si se amplía un poco más el espectro geográfico, Toufik que es de Argelia.

En cualquier caso consideramos un reto para la formación intercultural profundizar en las raíces de estas circunstancias y hacerles frente, no hemos de olvidar que además de ser unos vecinos muy cercanos, es el colectivo extracomunitario más numeroso, así que deberíamos estar condenados al entendimiento.

3.3. Competencias Interculturales Transversales Afrontar (CTA)

En este tercer punto se van a analizar las categorías relativas a la macro competencia afrontar. Se podrá haber apreciado como la modificación más sustancial del Modelo CIT respecto a la primera propuesta de Competencias Interculturales Transversales se ha dado en esta macro competencia. En efecto, el primer modelo de “afrontar” comprendía un conjunto de respuestas cognitivas, comportamentales y afectivas. En el nuevo modelo, se concretaron de manera más práctica sus competencias, diferenciando entre el aprendizaje, la resolución de problemas generados en la multiculturalidad y las respuestas a estos requerimientos considerando la otro u otras culturas.

Para exponer los resultados de este análisis primeramente se seguirá con en mismo esquema que en los casos anteriores:

1. Descripción e interpretación general
2. Aprender interculturalidad
3. Resolver problemas
5. Afrontar considerando las otras culturas

3.3.1 Descripción e interpretación general de las Competencias Interculturales para Afrontar (CITA)

Como síntesis del análisis efectuado sobre esta Competencia Intercultural Afrontar cabe apreciar un cierto equilibrio entre los sus tres ámbitos aunque el orden sea **aprender (38%)**, resolver problemas (34%) y responder considerando las otras culturas con un 28 (%) de las unidades de carácter codificado.

Categorías	Carácteres	%
Afrontar		
Aprender	22.938	38,15
Resolver problemas	20.351	33,85
Responder interculturalmente	16.839	28,01
Total	60.128	100,00

Tabla 11. Resultados Afrontar. Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

El *aprendizaje intercultural* es considerado en nuestro modelo CIT una competencia de afrontar. ¿Por qué? Porque se considera que sin un aprendizaje significativo, construido a partir de la experiencia, la reflexión y el diálogo no pueden disponerse de las bases suficientes como para dar respuestas a los diversos requerimientos personales y del trabajo multicultural. Las prácticas, las conductas, los análisis que se efectúan sobre estereotipos, prejuicios o el más puro de los desconocimientos no pueden disponer de los mínimos elementos como para afrontar las situaciones de incertidumbre propias de los encuentros interculturales. En el marco teórico se distinguieron diversos niveles de conocimiento intercultural así como las diversas estrategias de aprendizaje a tal efecto. *En todo caso estos datos son un refuerzo muy importante a la importancia de la formación intercultural y un grito de atención al diseño de la misma, en cuanto a que favorezca los niveles de aprendizaje más profundo y significativo y no caiga en una mera repetición de estereotipos o anécdotas.*

Así mismo es significativo el peso del ámbito de *resolución de problemas interculturales*. A lo largo de estas páginas se ha ido mostrando como las personas que trabajan en empresas multiculturales se encuentran cada día con multitud de situaciones que les resultan chocantes, novedosas o incómodas. También se ha mostrado como en la medida que la persona es competente, ésta sabe o intenta interpretar y comprender

esa situación. Pero si ello no va acompañado con una respuesta adecuada a la misma, poco práctico será todo ese proceso y es que tal y como se ha venido diciendo desde un inicio el “diagnóstico” ha de permitir que la persona “afronte” estratégicamente, actúe de acuerdo a la situación. En el marco teórico se ha mostrado como los diversos problemas pueden ser percibidos, analizados o resueltos de manera muy diferente según sean las culturas. Así que esta competencia no sólo comprende los recursos personales que pueda disponer un individuo a la experiencia intercultural, sino que pueden ser un recurso valiosísimo para el trabajo en equipo multicultural, la intermediación, etc.

Finalmente, si la persona dispone de todas estas competencias de diagnóstico, relación, y afrontamiento pero es incapaz de incorporar a su esquema de análisis y actuación la empatía, *la sensibilidad cultural...* es decir, si no es capaz de actuar considerando la otra cultura no podrá haber un alto grado de competencia intercultural. Aunque parezca una cosa obvia y evidente, es importante recordar como muchas personas disponen de amplios conocimientos teóricos y prácticos acerca de otras culturas, pero sus actitudes manifiestan un profundo etnocentrismo y, evidentemente, esta no es una vía para la competencia intercultural.

Seguidamente se procederá a exponer de manera más detallada los resultados de los diversos ámbitos de (CITA)

3.3.2. Afrontar interculturalmente mediante el aprendizaje. (AIA)

En el presente caso puede apreciarse como las categorías con más caracteres codificados son las que se refieren a **las estrategias de obtención de información** (52%) y el uso de **estereotipos** (36%).

Categorías	Caracteres	%
Aprender		
Estereotipos	8.316	36,25
Estrategias obtención información	12.013	52,37
Apertura a la intimidad	2.609	11,37
Total	22.938	100,00

Tabla 12. Resultados Aprender. Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

Las “*estrategias de localización, acceso a la información*” se han mostrado como unas competencias de afrontar muy importantes. Mediante las mismas, la persona que se encuentra en una cultura que no es la propia puede localizar recursos, conocer informaciones clave y disponer de más facilidades para el aprendizaje del idioma, la localización de un empleo y el acceso a los servicios sociales. Los comentarios de Igor y Youseff, respecto a la prioridad que estas actividades de búsqueda de información tenían para ellos, resultan esclarecedores. Igor planifica de una manera temporal el proceso de obtención de información y formación en aquellos aspectos que a él le resultan claves.

“Lo primero es aprender catalán, mirar la tele, escuchando la radio, leyendo cosas... luego me preocuparé de hacer algún curso de Formación Ocupacional”

Igor. Ucrania

A Youseff lo que le motiva y fascina es tanto el proceso de aprendizaje como los propios contenidos de éste aprendizaje.

“Quan vaig amb els meus amics catalans d’excursió m’encanta veure els seus pobles, que m’expliquin la seva història, les seves tradicions. Vaig anar a Barcelona i vàrem visitar exposicions sobre Gaudí disfruto molt amb tot això”

Youseff, Marruecos

Pero en este punto cabe destacar una cuestión ¿Quiénes han de aprender, de informarse? ¿Sólo han de hacerlo las personas inmigrantes? ¿Sólo tienen la obligación de conocer la otra cultura ellos?. La conceptualización del modelo respondería categóricamente que el aprendizaje intercultural ha de ser mutuo. Y que todas las partes implicadas han de saber de su interlocutor hasta la medida que sea necesario y posible.

A nuestro juicio un ejemplo de esta estrategia de información y aprendizaje podría ilustrarse con la siguiente cita:

“ Els col·lectius de Bangladesh i de Pakistan, parles amb ells i hi ha molts que vénen aquí a estalviar, viuen en condicions impressionants, estalviant, estalviant, estalviant, quan tenen aquesta quantitat que diuen, ja m’ ho puc montar sol o amb una altra persona de bangladesh doncs marxa, però es que molts tornen i els que volen quedar-se i tenen la mentalitat de que jo em quedaré aquí, jo no dic

que m' en vagi al 2004 si no que no poso data, col·lectius, de Bangladesh i els de Pakistan, aquests son els que tenen les, millors valoracions del responsable que va fer la formació de carretillers de màquines elevadores, inclòs amb l' idioma quan un és espavilat que és el que dic jo, el valor cultural es importantíssim i totalment condicionant, però escolta sempre es la persona .”...

Gabriel, Responsable RRHH. España

En este momento recordaríamos la frustración que manifestaba Mohamed M ante la indiferencia de unos conocidos por su propia cultura:

“Yo había ido a aquel pueblo para las fiestas de San Juan. Fuimos a casa de unos conocidos y ellos me explicaban orgullosos lo que hacían en esas fiestas, sus tradiciones. Cuando yo empecé a explicarles una tradición nuestra en esa época, me dejaron de escuchar, mi cultura no les interesaba nada. Aquello me dio tanta rabia que les habría gritado “vuestras tradiciones también me parecen absurdas”

Mohamed M.

Así mismo relacionamos mucho esta competencia con la *competencia de apertura a la intimidad* pues en la medida que esta persona esté dispuesta a preguntar a otros y a explicar de si misma y su cultura se propiciará el aprendizaje intercultural.

“Noooo no hi ha cap manera de explicar res de la nostra cultura, ho perquè aquesta gent son d'una ment tancada, per molt que tu intentes explicar-los de que tots som persones i que la seva cultura es molt semblant, que s'assembla molt a la nostra, i que som més a la vora de vosaltres que d'altres països, aquest tipus de gent no volen saber res perquè tenen coses, acumulades, del passat, de como els seus pares els seus avis els han explicat la historia,... llavors no hi cap manera”

'El Bout Aziz. Marruecos.

Pero para que ello suceda no es suficiente que la persona sea relativamente abierta y expansiva, es necesario que la otra persona se muestre interesada y respetuosa ante lo que le van a explicar y así mismo esté dispuesta a compartir, a explicar de algún grado esta información. Todo y que es necesario recordar como, también, hay diferencias culturales en este grado de apertura a la intimidad. Pero por encima de todas las diferencias, cabe prevalecer la relación interpersonal.

Otro ámbito que también ha resultado muy presente es el de los estereotipos y los prejuicios. La presencia de estereotipos como simplificaciones de la realidad no deja de estar presente en las opiniones de estas personas con experiencia intercultural.⁵

“Els sud-americans més submisos, son persones fiables amb els seu ritme. Amb la gent de l’est són una mica irascibles (no coneixen bé l’idioma) el seu ritme de treball acostumats al comunisme no respon i ha hagut algun tipus de fricció. Els supervisors estan encantats amb els sud-americans”

Jaume Director de RRHH. España.

“Yo creo que los brasileños, Uruguayos, y algunos argentinos tienen una quinta marcha y los demás sudamericanos van en tercera. Si, esto yo creo que se nota, que la gente de Sudamérica pero más latina, si del centro como si dijéramos, van más despacio,

.Yo creo que el europeo en general no tiene cultura, tiene cultura de Europa pero lo del resto del mundo son percepciones muy pequeñas...”

Sergio. Brasil

Como tal, y pese a los efectos negativos que puedan tener, suele ser una primera aproximación al conocimiento intercultural. Es decir, en los primeros estadios de relación intercultural y cuando apenas se dispone de competencia intercultural, el conocimiento del que se dispone suelen ser estereotipos y prejuicios. Es decir, las personas disponen de una simplificación de las características de las personas pertenecientes a ciertas culturas, ya sea por aprendizaje popular o por cierta experiencia personal. Y tienden a incorporar las nuevas experiencias interculturales no con el afán de que la simplificación vaya dejando de serlo y vaya hacia una descripción más compleja y profunda, sino con el afán de confirmar los simplistas esquemas que se disponen:

⁵ Según Antons, K. (1990), los estereotipos ahorran el tiempo y el esfuerzo preciso para tomar una nueva decisión en cada situación. Propiciado por un aprendizaje social ya sea propia experiencia o una transmisión cultural que no ha sido rigurosamente analizado ni contrastado. Estos mecanismos son recursos que disponen las personas y les protegen de sentimientos de incertidumbre a la vez que propician sentimientos de pertenencia, cuando son compartidos por el mismo grupo social. Así los estereotipos suelen estar estructurados con más sencillez que la realidad, simplifican toscamente la experiencia, implican un juicio precipitado no adaptado a la realidad y poseen una alta constancia y rigidez. Pero su existencia es inevitable como elemento socializador del grupo y lo que hay que hacer es ser consciente de sus limitaciones, examinando su contenido y confrontándolo con el objeto estereotipado (pp. 234-235).

En todo caso, la unión de estos conocimientos simplificados con las competencias de diagnóstico y de relación intercultural, puede resultar una primera vía para orientar las respuestas de afrontar. Mientras que si sólo se evalúa la realidad cultural bajo el prisma del estereotipo, difícilmente se podrá ir más allá de la diferencia y lo anecdótico y será muy difícil que puedan establecerse nexos de relación intercultural.

A nuestro juicio, el factor clave de competencia intercultural radica en la adecuada combinación de la búsqueda y aplicación de información objetiva que se transforme el estereotipo en un conocimiento más sólido o quede restringido a una generalización de una experiencia personal

“Yo creo que primero hay que conocer a la gente, conocer a las personas, yo cuando entré aquí no conocía a ninguno, por la mañana luego me pasaban a la tarde y lo mismo conocía a los inmigrantes que a los autóctonos, los conoces pero si un poco de adaptación por ambas partes, conocer hasta donde puedes llegar con cada persona y la forma en que tienes que tratar a la persona, es lo único y un poquito de flexibilidad, sabes por que también has de pensar que son culturas diferentes y que si tu estuvieras en sus condiciones te gustaría que se adaptaran un poco a tu forma de ser”

Xavi. Supervisor España

Un hecho que ha sido significativo en este análisis ha sido la apreciación de que, en general, las personas con mayores estereotipos son personas que han aportado muy poca información en esta categoría de localización y viceversa. Dada la naturaleza de la entrevista podría considerarse la conclusión de que a mayor información menor presencia de estereotipos.

3.3.3. Afrontar interculturalmente resolviendo problemas.(AIRP)

En el presente caso puede apreciarse como las categorías con más caracteres codificados son las relativas la ***resolución de los problemas (57%)***.

Categorías	Carácteres	%
Resolver problemas		
Categorizar problemas	8.761	43,05
Resolución problemas	11.591	56,95
Total	20.352	100,00

Tabla 13. Resultados Resolver problemas. Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

Suponemos que pueden intuirse las diversas estrategias que aplican las personas competentes ante los problemas que van surgiendo en su andadura intercultural. La base de la competencia “diagnosticar” proporciona una apreciación comprensiva de la realidad. El conocimiento y la experiencia también tienen mucho que ver en este análisis de la situación. Pero las respuestas a los problemas se pueden diferenciar en dos ámbitos claramente explicitados por las personas: En primer lugar la respuesta emocional y en segundo lugar la respuesta comportamental.

A lo largo de todas las entrevistas se ha apreciado como la ira, la violencia, el nerviosismo no son buenos compañeros para afrontar problemas interculturales. Bien es cierto que las personas tienen su propio carácter y que en ocasiones las circunstancias pueden hacer perder el control. Pero las personas entrevistadas, de todos grados, niveles y culturas, han manifestado las graves consecuencias que han padecido o ha visto cuanto se perdía el control. Y han expresado el gran poder como recurso de autogestión personal del control emocional. Es decir, guardar la calma, mantener templanza es una respuesta emotiva muy eficaz.

“ Y bueno, tener paciencia mucha paciencia con las personas, hay personas muy nerviosas, gritan a veces y entonces yo por que estoy acostumbrado y lo sé sobrellevar “

Fernando Perú

“Yo procuro tratarlos a todos igual, sin individualidad, cada uno son como son pero yo procuro tratarlos a todos igual, yo soy bastante, a la hora de mandar y a la hora de dirigir un poco me gusta hacerlo dentro de un clima de relax y un poco de la coña por decirlo de alguna manera”.

Francisco C. Supervisor España

En segundo lugar caben comentar las respuestas comportamentales. Aquí sí que se han apreciado grandes diferencias, sobre todo según la posición jerárquica de la persona en

la organización. De ese modo las personas que ejercen roles de supervisión o dirección han expresado que la equidad (trato igualitario), la comunicación (solicitar información y explicar las decisiones) y la determinación (una vez adoptada la decisión llevarla a cabo sin titubeos) son las estrategias clave para cortar de raíz conflictos interraciales e interculturales en la empresa.

“Yo les he dicho que cuenten conmigo, yo daré la cara por ellos, les ayudará y ellos han respondido haciendo bien su trabajo y respetándose como equipo”

Francisco C. Supervisor España

Por otro lado, las respuestas de las personas subordinadas no son tan unánimes ni manifiestas. Pues una inmensa mayoría de personas inmigrantes entrevistadas opta por prevenir anticipadamente los conflictos mediante el silencio, no responder, no expresar sus opiniones, etc.

“No, no, nunca, pero tampoco, penso que yo no puedo tenerla, porque yo hago mi trabajo, cualquier momento yo intento superar, los trabajos, intentar superarlo, es que tampoco, es que yo no hablo, es que si le pregunta de ellos, alguno de ellos, pensa que yo no entiendo el español, quedamos 30 o 20 minutos comerlo, ni una palabra no la hablo, todo, todo en un momento, hasta que alguno de ellos pensará que yo, que esta persona a lo mejor no entiende castellano, porque ni uno no tener que contar a nadie, lo sé porque lo que tener que contar para con es el encargado y ya esta, y nada más. (...) Yoooo, yo personalmente soy así, soy así, bueno, creo, bueno no quiero callar mucho pero es que yo penso que si tu estás callando, gana mucho, gana mucho, que no molestas a nadie, tampoco nadie te molesta.”

Suleiman Senegal.

“Con los compañeros llevarme bien. Hablo poco, gasto pocas bromas, soy serio, tengo respeto a la gente. Prefiero callar y no discutir. Si no discusión no problemas (...) Si un trabajador estar en paz con compañeros, hace bien su trabajo y sigue las normas, ningún problema. Así no riñas ni problemas y en esta empresa esto valora mucho”

Malick Mahuritania.

Parece que las pocas personas que rompen esta inercia de evitación son las personas magrebíes, que sí que contestan, pero ello les acarrea más conflictos. De tal manera que al final personas como Mohamed M, Abdel Aziz, Samir y Mohamed B también guardaron silencio hasta que no pudieron más y no les quedó más remedio que abandonar esa empresa.

“El jefe era bona persona però jo no el veia mai. Quan li vaig dir que marxava i li vaig explicar que no podia seguir aguantant el tracte dels companys es va estranyar perquè no sabia res, no s’en havia donat compte. Però ja era massa tard, Estava decidit a marxar no suportava aquella gent”

El Bout Aziz Marruecos

Somos conscientes que la estrategia de evitación o abandono del conflicto quizás no sea valorable como tal para nuestra cultura, pero cabe recordar que las culturas que valoran por encima de otros aspectos la armonía grupal, si que las consideran como tales.

“A veces, cuando me pasa algo con otras personas y bueno yo me senté mal, me pongo triste, pero bueno luego pienso él no me conoce, él, es que no somos mismo color, es que no somos misma cultura, pues es normal que pensar así, bueno si fuera un compañero mío o así, no, pero hay que entender por eso (...)”

Souleimane.Senegal

Las personas responsables de grupos multiculturales también aplican sus estrategias

“Les tengo que instruir por escrito absolutamente de todo: trabajo, dirección. Horarios, si no me dicen que ellas no lo sabían porque no se lo había dicho”.

Sonia Supervisora Pakistán

“Cuando rezan solo son dos minutos, otros se van a fumar por ejemplo y también los pierden. Y con por ejemplo el tema del Ramadán han tenido algún problema”

Francisco C. Supervisor España

Los problemas a los que podrían hacer frente estas personas podrían estar ocasionados por las relaciones de dominancia o subordinación, derivados de las actitudes de los miembros del grupo, incompatibilidad de objetivos, shock cultural, etc. y han codificado un 43% de la información obtenida en este ámbito de competencia tal y como se ilustran en los siguientes epígrafes.

“Lo que pasa es que a ellos como trabajadores les cuesta al principio un poco más o sea con ellos en principio hay que prever que los primeros meses se pongan más nerviosos y estén más nerviosos los primeros días con los compañeros pues digamos con los compañeros por que rinden más que ellos, no es que rindan más si no que tienen otra manera de hacer las cosas y ellos se ven a lo mejor rezagados ¿no? les cuesta un poco más dar el achuchoncito ese, pero bueno que en cuestión de seis meses no hay apenas diferencias” .

Francisco P Supervisor España.

“Ens hem trobat amb problemes amb alguns d’aquests treballadors o no venen a treballar o tard però ni més ni menys que amb altres col·lectius com els joves, per exemple, o es barallen amb els companys o a les altres persones hi ha

conatos de problemes ja no de racisme si no de no entendre's, hi ha vegades es sempre, diuen hi ha racisme un espanyol envers un estranger, no estem parlant que entre magrebins i subsaharians hi ha uns piques del quinze per que un magrebí no vol que li digui moro (.....)El tema del català ho porten malament els hi costa molt ”

Gabriel Responsable de RRHH España.

“ Han encontrado problemas con el uso de las nuevas tecnologías, los ordenadores... les cuesta, les cuesta al principio se hacen un lío pero es increíble por que al fin y al cabo los números son los mismos aquí que en Cambambú o sea que son iguales en todos los lados y los ven en el ordenador y se pierden eh?(....), Otro tema es el hecho de que les mande una mujer lo llevan muy mal, no sé las ideas que tienen otros países pero la cosa no les gusta en absoluto ”

Xavi Supervisor España.

3.3.4. Afrontar interculturalmente considerando las otras culturas. (AIOC)

En el presente caso puede apreciarse el equilibrio entre las dos competencias de afrontar que van más allá del etnocentrismo.

Categorías	Carácteres	%
Responder considerando las otras culturas		
Sensibilidad intercultural	7.657	45,47
Coductas que consideren otras culturas	9.182	54,53
Total	16.839	100,00

Tabla 14. Resultados Responder considerando otras culturas. Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

Cabe recordar que la sensibilidad cultural es un constructo propuesto por Hammer y Bennet que ilustra la sensibilidad ante las diferencias culturales, capacidad de entender y comprender la otra cultura. Dicha sensibilidad puede oscilar desde la negación de las diferencias hasta la verdadera integración. En las siguientes citas se pueden apreciar esta gradación en el nivel de sensibilidad,

“ Jo personalment no veig cap cosa extraordinària, hi ha bons i mal treballadores, i més enllà de com fan la feina no mi fixo en res més. ”

Ramón. Gerente España

“Aquí tenim pocs immigrants i estan molt ben integrats i acceptats. Funcionen molt be. Però per mi la diversitat no és una cosa que requereixi cap tractament especial. Nosaltres intentem donar resposta a la persona i des d'aquesta perspectiva no ens importa la cultura si no l'individu”.

Francesc M. Responsable de RRHH España .

“Hi ha, molta gent, molta gent, que no ha arribat a la integració, que viuen peròooo, no tenen integració, no tenen contacte amb gent d'aquí, només tenen contacte a nivell personal, perquè homes que viuen, que treballen en tipus de coses domèstiques, no? cases, cuidar nens, per exemple, jo he tingut, he parlat amb noies que són del meu poble no i totavía tenen una visió meravellosa, magnífic sobre els espanyols i era i et diuen per exemple, mira como viuen els espanyols, mira com disfruten de la vida, mira que bons son, que estan en les terrassas, xerrant, tomant un cafè, esta gent tenen una visió meravellosa perquè no s'han integrat a fons”,

El Bout Aziz Marruecos

“Yo entiendo es que tu forma de ser, tu forma de trabajar, para ellos puede ser diferente, o sea como te lo diría que según lo que les digas ellos no lo asimilan como tu, no lo interpretan igual, sabes, es esa la cosa más importante y sobre esa base aprender unos de otros e ir avanzando en el trabajo.”

Xavi Supervisor España

“A nuestro juicio esta última cita responde perfectamente a lo que sería esas CIT por parte de un responsable y un subordinado en un contexto multicultural: Diagnóstico, relación, aprendizaje y adaptación mutua:

3.4. Resumen global del análisis

Como punto final querríamos exponer una síntesis con los resultados cuantitativos de la validación empírica del modelo en una muestra de grupos de trabajo multiculturales de baja cualificación. Del análisis del mismo caben comentar las siguientes apreciaciones:

- Tal y como se señaló en los primeros análisis la **CTD ha codificado mayor cantidad de texto** seguida a una prudencial distancia de la CTA. La CTR ha sido la que ha tenido menor impacto, ellos se ha valorado desde la perspectiva del nivel ocupacional de los grupos multiculturales estudiados, en los que la formalización de las tareas y la actividad de operario/a es eminentemente individual.
- Como se afirmaba también, a consecuencia del análisis y de las propias valoraciones de las personas entrevistadas, **el conocimiento en profundidad de la persona desde su cultura es un elemento imprescindible en la competencia que a, nuestro juicio, fundamenta significativamente cualquier conducta de comunicación o de afrontamiento**. Ello podría ilustrarse con un ejemplo, si se explicaran las normas de cortesía como una estrategia de relación, pero sin ser

capaz de reconocer en qué se diferencian de las nuestras, que valores implícitos recogen, como apreciar en qué medida son apreciadas, valoradas o correctas podría caerse en una pantomima de peores consecuencias que si no se intentara imitar al interlocutor.

- De todo el sistema categorial, la **CTD los rasgos de la dirección** ha sido la **que más información ha codificado** con un 16%
- La **CTD a las personas** ha codificado, con un 12% del total ocupando un **segundo lugar** .
- La **CTR sobre comunicación intercultural** verbal ha codificado el 11% de la información
- La **CTD determinante sociales** ha codificado el 9% de la información, en este dato se refleja **la importancia que una objetiva y extensa apreciación del entorno desde la perspectiva de factores limitantes o favorecedores puede inserción, relación e integración intercultural.**
- Finalmente destacar que la **CTA estrategias de obtención de información** y de resolución de problemas ha categorizado el 5% cada una. Se es muy consciente de que se ha investigado en grupos en los que las personas inmigrantes ocupan niveles de baja cualificación, muchas de las personas entrevistadas hace poco tiempo que están en España, o cuentan con un permiso de trabajo regular. Todos estos factores pueden generar en la persona inmigrante una percepción de cierta vulnerabilidad que es asumida, tal y como se ha visto en los análisis de dicha competencia con una conducta social orientada a pasar lo más desapercibido posible cumpliendo con las tareas encomendadas pero callando y conteniendo las respuestas.

Esta **desproporción entre el peso de las CTD, CTR y las CTA ilustran los rasgos ocupacionales de las personas** que se han entrevistado. Sin menospreciar el peso que, a nuestro juicio, tienen las CTD no nos cabe duda que el mismo análisis efectuado a grupos de trabajo de mayor cualificación, podría generar más necesidad de CTR y posiblemente de CTA.

En la tabla 15 se muestran dichos resultados:

Diagnostico aspectos personales	Carácteres	% tipo competen	% CIT
D las personas	26.170	35,52	11,93
D las normas	11.451	15,54	5,22
D la dirección	36.051	48,93	16,43
Total	73.672	100,00	33,57
Diagnóstico características del trabajo			
D del tiempo	2.082	10,22	0,95
D del valor del tiempo	8.179	40,16	3,73
D locus de control	10.106	49,62	4,61
Total	20.367	100,00	9,28
Diagnóstico características del entorno			
D determinantes sociales	19.420	67,56	8,85
D determinantes psicológicos	9.323	32,44	4,25
Total	28.743	100,00	13,10
Comunicación intercultural			
Comunicación verbal	23.384	90,07	10,66
Comunicación no verbal	2.521	9,71	1,15
Estructura conversaciones	56	0,22	0,03
Total	25.961	100,00	11,83
Negociación			
Focalidad	0	0,00	0,00
Estilo argumental	0	0,00	0,00
Estilo demanda	0	0,00	0,00
Afectividad	1.016	64,92	0,46
Imagen	549	35,08	0,25
Total	1.565	100,00	0,71
Trabajo en equipo			
Enfasis grupo	8.374	92,99	3,82
Sensibilidad social	631	7,01	0,29
Total	9.005	100,00	4,10
Aprender			
Estereotipos	8.316	36,25	3,79
Estrategias obtención información	12.013	52,37	5,47
Apertura a la intimidad	2.609	11,37	1,19
Total	22.938	100,00	10,45
Resolver problemas			
Categorizar problemas	8.761	43,05	3,99
Resolución problemas	11.591	56,95	5,28
Total	20.352	100,00	9,27
Responder considerando las otras culturas			
Sensibilidad intercultural	7.657	45,47	3,49
Coductas que consideren otras culturas	9.182	54,53	4,18
Total	16.839	100,00	7,67
Total	219.442		100,00

Tabla 15. Síntesis de los análisis del sistema categorial

A MODO DE SÍNTESIS

El tercer sistema categorial creado a partir del modelo CIT optimizado se ha mostrado a nuestro juicio, suficientemente adecuado para diagnosticar competencias interculturales transversales en personas integrantes de equipos de trabajo multiculturales de baja cualificación. A diferencia de los sistemas de categorías de la fase piloto y la validación del Modelo, a este sistema no ha habido necesidad de añadir categorías nuevas in vivo y no se ha dejado de codificar ningún texto relevante de las entrevistas.

Se ha visto que algunas categorías teóricas (por ejemplo la sensibilidad en el trabajo en equipo) prácticamente no resultaban discriminativas. Pero ello no es óbice para valorar globalmente de manera suficiente el sistema.

En el capítulo siguiente se presentará la tercera aportación de la tesis doctoral: Una propuesta de programa de formación intercultural. Partiendo de una conceptualización de la formación intercultural, se mostrará la programación de una actividad que ilustre de manera didáctica la aplicación en un seminario de los conceptos expuestos a lo largo de estos últimos capítulos.