

CAPÍTULO 4:
HACIA UNA
CONCEPTUALIZACIÓN
DE LAS COMPETENCIAS
INTERCULTURALES

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En los capítulos anteriores se ha analizado la naturaleza de la emergencia de la empresa multicultural en nuestro contexto, desgranando los aspectos estructurales, demográficos laborales e incluso sociales que tal fenómeno comporta. Así mismo se ha caracterizado la empresa intercultural; tanto desde el punto de vista organizativo como desde el punto de vista cultural. Con ello se ha pretendido poner en evidencia los diversos elementos y requerimientos que pueden ponerse en juego cuando personas de diversa cultura trabajan juntas en una empresa.

En el presente capítulo se plantea concretar en un modelo de competencias profesionales aquellos conocimientos, habilidades, actitudes que puedan resultar relevantes para el desempeño profesional y la integración personal en una empresa intercultural, en definitiva se plantea formular un modelo de competencias interculturales.

Para ello se va a seguir un esquema que pretende ser lo más lógico y claro posible:

1. En un primer apartado se clarificará el concepto de competencia profesional. El término competencia es cada vez más utilizado en sus diversas acepciones, pero dada la finalidad de cualificación profesional con la que se utilizará el término, se considera fundamental partir de una conceptualización clara y rigurosa. Para ello se definirá el término y también se presentarán algunos de los modelos de competencias profesionales considerados como más importantes y ampliamente aceptados.
2. Habiendo establecido el concepto de competencia profesional y contando con todos los determinantes, aspectos y dimensiones que implica la interculturalidad en una empresa, presentados en el capítulo anterior, se establecerán los requisitos y criterios sobre los que establecer el modelo de competencias interculturales transversales que se desarrollará en el tercer apartado de este capítulo, de manera que satisfagan tanto requerimientos profesionales,

(expuestos a lo largo del presente trabajo) como los aspectos y determinantes culturales.

3. Se presentará la propuesta de modelo de competencias interculturales que configurará una de las aportaciones del presente trabajo.

1. LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

En este primer punto se pretende clarificar el concepto de competencias profesionales, ya que se considera pertinente fundamentar las competencias interculturales sobre un modelo de competencias profesionales.

Partiendo de la idea de que el concepto de competencias profesionales ha sido objeto de diversas interpretaciones y ha evolucionado ininterrumpidamente, se van a ir presentando diversos enfoques y modelos teóricos de competencias profesionales. Esta revisión y análisis de los mismos ha de permitir determinar un modelo teórico adecuado a las dimensiones interculturales. Se considera que si no se efectuara dicha revisión podría cuestionarse la validez del modelo de competencias interculturales.

A lo largo del punto, se van a abordar los siguientes contenidos:

1. El concepto de competencia como concepto polisémico, complejo y en permanente evolución.
2. Enfoques en la conceptualización de competencias. Apartado en el que se irán presentando los diversos enfoques y modelos teóricos de los que se pretende elegir uno, que servirá de base para la posterior conceptualización del modelo de competencias interculturales.

1.1. Competencia como concepto polisémico, complejo y en permanente evolución

Antes de proceder a presentar una aproximación a la definición del concepto de competencias profesionales se considera necesario realizar una breve introducción acerca de la naturaleza compleja, cambiante y polisémica del término. Se cree importante realizar este paso para manifestar la “relatividad” del término y el significado que se le puede atribuir. Es decir, tras el concepto se esconden muchas acepciones e implicaciones. En este trabajo se optará, argumentadamente, por una de

ellas pero siendo siempre muy consciente que ni es la única, ni la definitiva, ni tan siquiera la mejor. A tal efecto Tejada (1999) efectuó un interesante intento de conceptualización de las competencias partiendo del análisis lexicológico del término y del estudio de algunas de las propuestas de definición.

El término de competencia en un contexto profesional fue utilizado por primera vez por Mc Cleland en 1973 al aludir a la excelencia de la persona dirigente y de la persona profesional en un trabajo dado; puede considerarse, pues, un término relativamente reciente. A partir de ese momento las diversas acepciones y enfoques han ido perfilando un concepto complejo en continua evolución, como no podría ser de otra manera, teniendo en cuenta la continua evolución del mercado de trabajo, las organizaciones y los requerimientos. En el siguiente apartado se procederá a analizar más profundamente dichas conceptualizaciones, pero en este punto únicamente se pretende mostrar como el concepto ha ido desarrollándose y evolucionando a lo largo de estos años. Como ilustración de este proceso, Jolis (1997) realizó una gráfica síntesis de algunas de las conceptualizaciones desarrolladas que se ilustra en la figura 1:

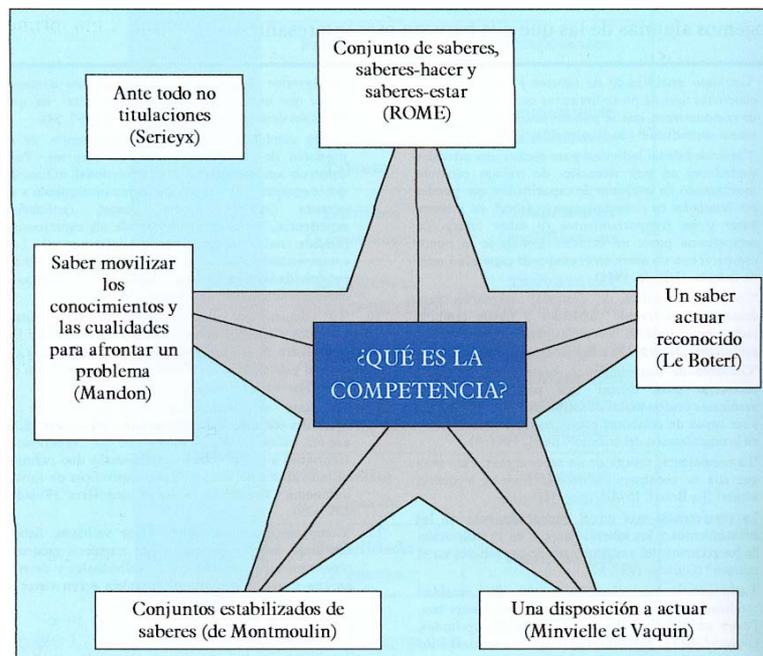


Figura 1. Concepto de competencia, Fuente: Jolis (1997: 30) citado en Pérez Escoda(2001:136)

En definitiva, el debate y la formulación de conceptualizaciones sobre competencias ha sido fructífero, pero poco unánime. Incluso el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) ha realizado durante la última década algunos seminarios con la pretensión de que expertos y expertas de diversos países intentaran aproximar sus posiciones y pudiera definirse consensuadamente el concepto de competencia.

1.2.Las competencias y su vinculación con la formación

En el capítulo primero y segundo se ha intentado mostrar como el escenario profesional en que debe desenvolverse la persona es cada vez más complejo. Los cambios en las lógicas de producción y comunicación, la movilidad, la multiculturalidad, etc dibujan un contexto laboral que demanda nuevos requerimientos a las personas que deben desenvolverse en él. Tal y como dice Pérez Escoda (2001:113)

“El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales”

Las competencias comunicativas, de trabajo en equipo, de resolución de problemas, etc. devienen más importantes que las primeras según esta misma autora. En este mismo sentido, la OCDE ha puesto reiteradamente de manifiesto en sus informes la necesidad de responder a las nuevas exigencias del sistema productivo mediante el desarrollo de “aptitudes fundamentales”- nuevas competencias más amplias y flexibles. Así, el conocimiento de estos componentes básicos se convierte en pieza clave para el desarrollo de las diversas propuestas formativas capaces de responder con eficacia a dichos requerimientos y adaptarse a los cambios venideros (Tejada 1999) y es que como este mismo autor plantea ningún experto pone en duda que las competencias van más allá de la mera especialización técnica para incorporar dimensiones relacionales y sociales. De acuerdo con todo ello se puede sintetizar que:

Concepto de competencias
1. El concepto de competencias comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados.
2. Las competencias sólo son definibles en la acción
3. La experiencia se muestra ineludible
4. El contexto es clave

Cuadro 1: Elementos inherentes al concepto de competencias. Tejada (1999:1)

Es decir, la competencia implica dominio, posesión de capacidades sin las que es imposible llegar a ser competente. Sin embargo “ser capaz” no significa lo mismo que “ser competente”. Las competencias no se pueden reducir ni al “saber” ni al “saber hacer” sino a la movilización de estos recursos. En el proceso dinámico de construcción de las competencias no es suficiente el proceso de capacitación. El concepto de competencia es indisociable de la noción de desarrollo o de aprendizaje continuo. Finalmente, cada situación demanda una respuesta contextualizada o idónea para dicha situación. En consecuencia, las competencias no podrán separarse de las condiciones específicas en las que se ponen en juego. Este aspecto permite también diferencias entre competencias generales o transversales que se puedan aplicar a situaciones diversas, y competencias específicas de utilidad más restringida.

1.3.Enfoques en la conceptualización de competencias

En las páginas precedentes ya se ha mencionado como el concepto de competencia ha ido evolucionando, incorporando nuevas dimensiones. La complejidad de teorizar acerca de los componentes implícitos en las competencias y de organizarlos en una taxonomía coherente ha propiciado que diversos autores intentarán el reto. Echeverría (2002: 8) recoge las tres grandes tendencias en la tipificación de competencias que hicieron Gonzi y Athnasou (1996):

1. *Las competencias a través de las tareas desempeñadas*
2. *Las competencias en términos de atributos personales*

3. *Las competencias desde una perspectiva holística*

La elección de un modelo de competencias sobre el que vincular la dimensión intercultural requiere de un ejercicio de análisis de dichos enfoques y sus modelos, de manera que se contraste sobre el modelo profesional de aquellos aspectos y procesos interculturales recogidos en la fundamentación presentada en el capítulo anterior y cuya síntesis generará el modelo de competencias interculturales que se planteará en el tercer apartado de este capítulo.

1.3.1. La competencia a través de las tareas desempeñadas

Este enfoque ha centrado su foco de atención en las tareas y su desempeño. Echeverría (2002:8) lo sintetiza de la siguiente manera:

“El desempeño competente es aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas”

Dichas tareas venían descritas como *“acciones concretas y significativas, desarrolladas por la persona que trabaja”* (Valverde, 2001:24)

Este enfoque, afín con aquellos momentos en que la cualificación tenía un sentido de capacitación que habilitaba para el desempeño de tareas propias del puesto de trabajo, centró sus esfuerzos conceptuales en el desarrollo de estrategias y metodologías que facilitaran dicha identificación de tales capacidades.

Echeverría (2002:8) valora como reduccionista este enfoque, porque

“Al centrarse tanto en la tarea, se pierde de vista la concepción global de la profesión y porque en su estado puro no considera aspectos como el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el juicio aplicado a la resolución de problemas”.

Ello hace que, ya de entrada, los modelos de este enfoque no se consideren adecuados para fundamentar competencias interculturales. Pues los aspectos relacionales, de resolución de posibles problemas y de toma de decisiones, tienen un peso fundamental

en la empresa intercultural, como se han evidenciado al detallar los complejos procesos psicosociales generados cuando personas de diversas culturas interactúan según se ha presentado en el capítulo anterior.

1.3.2. La competencia en términos de atributos personales

El origen de este enfoque se sitúa en los resultados de las investigaciones de McClelland en la década de los setenta; encaminadas a identificar variables explicativas del buen ejercicio profesional (Spencer et al.1994). Este enfoque se dirige exclusivamente a identificar aptitudes y rasgos personales que determinen de manera positiva la profesionalidad de la persona.

Dichas competencias al no centrarse en las especificidades de la tarea o el puesto, sino en las características que la persona ostenta, se han venido a calificar también como competencias clave o transversales, al presuponer que las personas las tienen y aplican independientemente de la tarea o del puesto que se desempeñe.

Angeli (1997:51) a partir del análisis de diversos modelos de este enfoque formuló cuatro tipos de categorías para sistematizar la conceptualización de las “competencias clave”:

- Las **competencias de logro**, centradas en características individuales y del comportamiento laboral excelente.
- El **desarrollo del especialista**, en el que toma relieve la combinación de conocimiento declarativo (saber profesional), destrezas comportamentales y experiencia operativa con el fin de lograr una prestación “experta”.
- La categoría del “**empowerment**” en el que la mayor importancia viene atribuida por la autoconciencia y del proceso de esquematización y reelaboración cognitiva del sujeto a fin de lograr una prestación eficaz.
- La categoría del “**bilan de competence**” en el que el concepto de competencia comprende toda una gama de los conocimientos, habilidades y actitudes así

como toda una serie de recursos personales del sujeto como los intereses, las motivaciones, la autoimagen, etc.

A priori parece que las propuestas teóricas de este enfoque muestran mayor pertinencia a la hora de caracterizar aspectos interculturales, pues encontramos modelos que prestan atención a los rasgos de las personas y al desempeño del trabajo. Estos aspectos, caracterizados desde la interculturalidad en el capítulo precedente, se muestran recogidos por los modelos de este enfoque. Por otro lado la definición de estas cualidades suele hacerse de forma genérica, de modo que sea aplicable a diversos contextos profesionales, ello también se muestra como un punto favorable dada la movilidad laboral de las personas inmigrantes, tal y como se ha presentado en el primer capítulo de esta tesis. Como punto débil cabe recoger la valoración de Echeverría (2002:8) quien atribuye la

“Debilidad de este enfoque a su falta de especificidad y limita su aplicación a situaciones concretas manifestándose en la dificultad de identificar dichas competencias de manera objetiva y fiable.”

1.3.3. La competencia desde un enfoque holístico

Este enfoque combina las dos concepciones anteriores y plantea la competencia desde una visión más amplia y compleja. Según Echeverría (2002:9), en este enfoque:

“Se asume que la realidad a analizar es, por encima de todo, una estructura cuyos elementos se encuentran funcionalmente correlacionados entre sí, por lo que al abordar los mismos se ha de poner mayor énfasis en sus relaciones que en su disposición ”

En este enfoque se contemplan tanto las tareas desempeñadas como los atributos personales que permiten desarrollarlas con eficiencia, así como los requerimientos del contexto socio-organizativo en que se lleven a cabo, tal y como plantea Valverde (2000:8)

“La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma se entiende como una interacción dinámica entre los distintos acervos de

conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y desempeño en que se encuentre el individuo”.

Los modelos de este enfoque con mayor impacto en el ámbito de la formación han sido planteados por:

- a) Alex (1991)
- b) Le Boterg (1991)
- c) Bunk (1994)
- d) El Instituto per lo Svilupo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) (1995)
- e) Echeverría (1996)

A continuación se van a desarrollar cada uno de dichos modelos

a) El modelo de competencias de Alex (1991)

Este autor propuso un desglose de los conocimientos, comportamientos y actitudes, que pudieran servir para construir los diferentes niveles de cualificación en los diversos sectores, en competencias técnicas y sociales.

En la figura 2 se sintetiza su concepto de competencias:

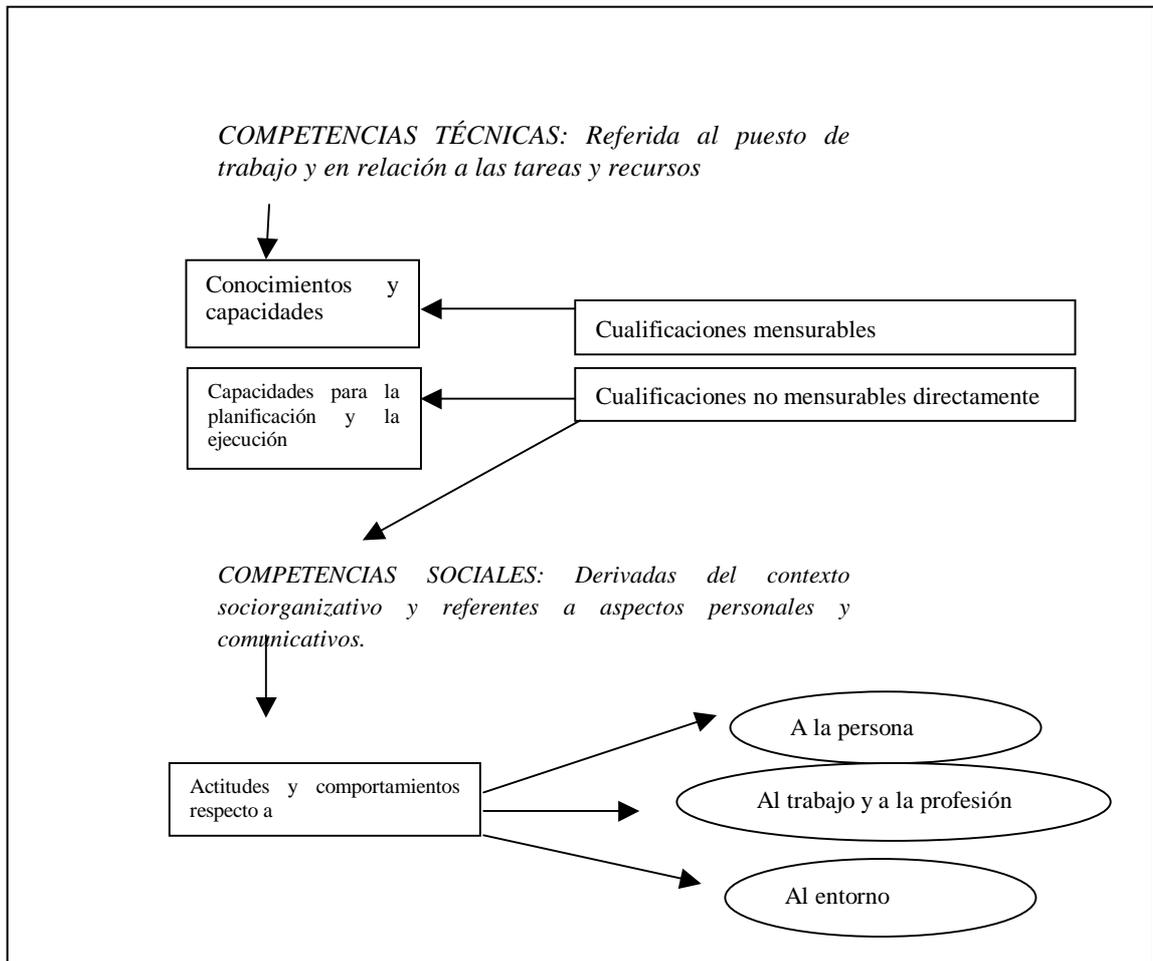


Figura 2: Adaptación de las Competencias según Alex (1991)

b) El modelo de competencias de Le Boterf (1991)

Consideró las competencias como el conjunto de saberes y aptitudes necesarios para el desempeño de un puesto de trabajo. Ello implicó nuevamente la distinción entre competencia técnica y competencia social:

Competencia técnica
Incluye cualificaciones “técnicas “, “funcionales “ específicas de la profesión.
Los saberes (“SABER”) como conjunto de conocimientos generales o especializados tanto teóricos como científicos o técnicos.
Las técnicas (“ SABER –HACER”) como dominio de métodos y técnicas en los contenidos específicos.
Competencia social
Incluye las motivaciones , los valores , la capacidad de relación en un contexto social y organizativo.

Cuadro 2. Las competencias según Le Boterg (1991)

c) El modelo de competencias de Bunk (1994)

Este autor aseveraba que poseería competencia profesional quien dispusiera de los

“Conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión; pudiera resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y estuviera capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994:104).

Bunk, quizás uno de los autores más referenciados en el estudio de las competencias y la formación, ha clasificado dichas competencias en cuatro categorías: Las competencias técnicas, las competencias metodológicas, las competencias sociales y las competencias participativas. Dichas competencias poseen una serie de contenidos propios y su integración da lugar a la competencia de acción que “en rigor” es indivisible. A continuación se exponen las definiciones de cada una de éstas categorías de competencias:

<p>La Competencia técnica implica el dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo. Así como los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño.</p>
<p>La Competencia metodológica implica la capacidad de reacción al aplicar el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten. Quien posee este tipo de competencia. Encuentra de forma independiente vías de solución y las transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo</p>
<p>La Competencia social implica saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y así como un entendimiento interpersonal.</p>
<p>La Competencia participativa implica saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también en su entorno de trabajo. Se es capaz de decidir y de asumir responsabilidades.</p>

Cuadro 3: Tipos de competencias profesionales . Fuente Bunk (1994)

En el cuadro 4 se desarrollan los contenidos en cuanto a saberes, destrezas y conocimientos que configuran la competencia de acción según este autor:

CONTENIDOS DE LAS COMPETENCIAS QUE CONFORMAN LA COMPETENCIA DE ACCIÓN

Competencia técnica el dominio como experto de las tareas	Competencia metodológica al aplicar el procedimiento adecuado	Competencia social saber colaborar con otras personas	Competencia participativa saber participar en la organización
Conocimientos , destrezas , aptitudes	Procedimientos	Formas de comportamiento	Formas de organización
<ul style="list-style-type: none"> • Trasciende los límites de la profesión • Relacionada con la profesión • Profundiza la profesión • Amplía la profesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de trabajo variable • Solución adaptada a la situación • Resolución de problemas • Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos • Capacidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuales: • Disposición al trabajo. • Capacidad de adaptación • Capacidad de intervención • Interpersonales: • Disposición a la cooperación • Honradez • Rectitud • Altruismo • Espíritu de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización • Capacidad de coordinación • Cap. de relación • Cap. de convicción • Cap. de decisión • Cap. de responsabilidad • Cap. de dirección

Cuadro 4: Competencia de acción. Adaptado de Bunk (1994)

d) Modelo de competencias del Instituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (1995).

El ISFOL desarrolló en 1995 un modelo de competencias definidas como un conjunto integrado y operativo de conocimientos técnico- específicos, requisitos de base para la ocupabilidad y comportamientos laborales de la persona, que se articulan en tres grandes bloques de competencias:

- **Competencias de base:** Entendidas como prerequisites de conocimientos que permiten el acceso a la formación y a la inserción laboral.
- **Competencias técnico-profesionales:** Incluyen el conjunto de conocimientos y técnicas necesarias para el desempeño de una determinada función laboral.

- **Competencias transversales:** Definidas como aquellas habilidades de amplio alcance que son generalizables, se adquieren a partir de las experiencias personales y son esenciales para el comportamiento eficaz.

A continuación se presenta un cuadro con las competencias del modelo del ISFOL:

Competencia de acción		
Competencias de base CB	Competencias técnico profesionales CP	Competencias transversales CT
<i>Lengua inglesa Informática de base Organización de empresa Derecho del trabajo y sindical Técnicas activas de búsqueda de empleo. Economía básica.</i>	<i>Unidades de competencias propias de los puestos y funciones de los diversos sectores y áreas de actividad Gestión de la Calidad</i>	<i>Diagnosticar Relacionarse Afrontar</i>

Cuadro 5. Competencias profesionales según ISFOL.(1995)

Es importante reseñar dos cuestiones. En primer lugar cada componente de competencia puede presentar diversos niveles, que responderán a su vez a diversos niveles de cualificación o de requerimiento funcional del puesto de trabajo. Y en segundo lugar, para el ejercicio eficaz de una función, de una actividad profesional, deben integrarse en “acción” diversos tipos de competencias de cada uno de los tres subgrupos. Es decir, una persona profesional necesita disponer de un repertorio de los tres tipos de competencias; por lo que no puede tener sólo competencias técnico-profesionales o competencias transversales, etc.

e) El modelo de competencias de Echeverría (2002)

Este autor ha descrito con un juego de palabras la competencia de acción profesional como una cuestión de “saber” -técnico y metodológico- y “sabor” -participativo y personal-. Echeverría (1996, 1998, 1999, 2002) y Echeverría et al. (2001) y define la competencia profesional tal y como se recoge en el cuadro 6:

Competencia de acción profesional
<p>Técnico [Saber]: Poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.</p>
<p>Metodológico [Saber hacer]: Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.</p>
<p>Participativo [Saber estar]: Estar atento a la evolución del mercado laboral, predisuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo .</p>
<p>Personal [Saber ser]: Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.</p>

Cuadro 6: Componentes de la competencia de acción profesional. Echeverría (2002:10)

En la figura 3 se ilustra el modelo de competencia profesional de Echeverría (2002):

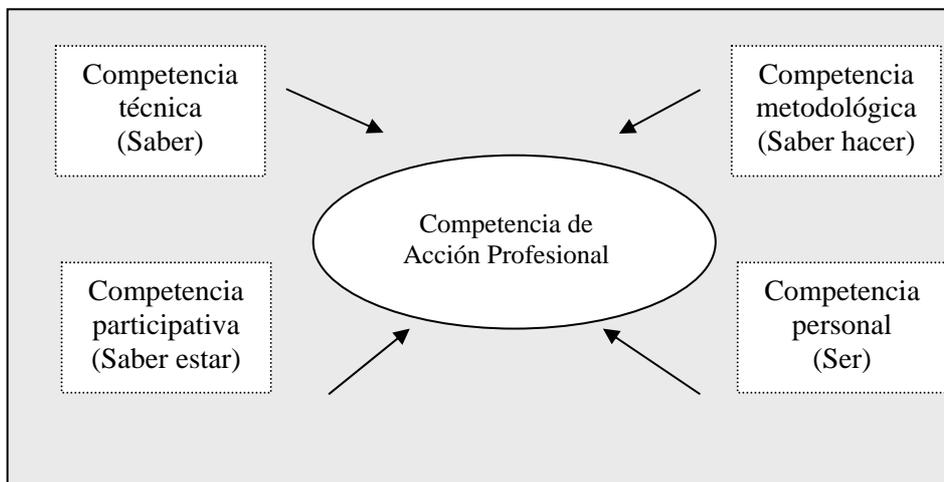


Figura 3: Visión holística de la competencia de acción profesional. Echeverría (2002:11)

Si se recuerda la conceptualización (en el capítulo anterior) de la empresa como una organización intercultural en la que se generan diversos procesos psicosociales afectados por diversidad de factores, se comprenderá que los modelos teóricos del enfoque holístico parecen mostrarse más cercanos a esta complejidad. Por ello se han

estimado como más adecuados para conceptualizar un modelo de competencias interculturales.

En el próximo punto se establecerán los criterios sobre los que justificar razonadamente la elección del modelo de competencias sobre el que se va a articular la dimensión intercultural.

2. ELECCIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES SOBRE EL QUE FUNDAMENTAR UN MODELO DE COMPETENCIAS INTERCULTURALES

En este segundo punto se va a elegir el modelo de competencias a partir del cual se formulará nuestra propuesta de competencias interculturales. Para ello se presentarán los criterios de elección y el proceso de valoración de los diversos modelos presentados. Todo ello con la intención de mostrar los razonamientos seguidos para llegar a determinar el modelo teórico de competencias sobre el que se definirán la propuesta de modelo de competencias interculturales. Para ello se va a articular el contenido del apartado en torno a los siguientes puntos:

1. Criterios de elección
2. Valoración de los modelos de competencias profesionales

2.1 Criterios de elección

Se considera un paso inevitable y necesario que la elección del modelo de competencias profesionales sobre el que establecer nuestra propuesta de competencias interculturales se realice sobre la base de unos criterios sólidos y transparentes. Para ello se ha tomado como punto de partida las ideas de Le Boterf G. (1991) quien planteó que para que las competencias respondieran a sus metas de cualificación y excelencia debían:

- Permitir comprender y dominar una situación profesional específica, situarla en un entorno y en un conjunto de procesos de producción. Incluye, por lo tanto, la capacidad de participar en la evolución de una situación de trabajo.
- Ser transferibles a otras situaciones de trabajo en el seno de la propia empresa o en otras diferentes.

- Estar integradas por unos elementos, por un conjunto de saberes y aptitudes que conformaran las competencias técnicas y sociales de la cualificación profesional.

Así mismo cabe destacar:

“Las competencias han de estar redactadas y expresadas en términos de conductas observables y medibles, que planteen respuestas y conductas fácilmente reconocibles por personas de cualquier nivel educativo o de cualificación, y que la sola denominación de las mismas sea plenamente orientativa del tipo de actividad conductual, mental o afectiva que ha de desarrollar la persona que las posee” (Angeli, 1994: 45).

Tomando también nota de los trabajos de Sarasola (2000), Pérez Escoda (2001) y Echeverría (2002) se ha llegado a la formulación de los siguientes criterios de elección de un modelo de competencias profesionales para la interculturalidad y que son:

- a) Transversalidad
- b) Consideración de los aspectos más individuales y subjetivos de la persona
- c) Consideración de la influencia del contexto en el que se ejercen dichas competencias
- d) Consideración del Sistema Técnico y del Sistema Social de la empresa intercultural
- e) Han de permitir la identificación de estrategias o habilidades complejas de aprendizaje, análisis de la información, toma de decisiones, etc..

Seguidamente se van a argumentar todos y cada uno de dichos criterios:

a) Transversalidad

Cuando en el capítulo primero hemos analizado el contexto laboral de la empresa multicultural, uno de los aspectos que se ha destacado es la movilidad sectorial, ocupacional y de empresa que tiene la población extranjera (fundamentalmente no comunitaria). Por ello interesa un modelo que analice y sintetice aquellas competencias que la persona ha ejercido a lo largo de estas diversas ocupaciones.

Interesa que las competencias sean transversales y no vinculadas a una tarea o función concreta.

b) Consideración de los aspectos más individuales y subjetivos de la persona

Como se ha visto en el capítulo anterior, la cultura ejerce una gran influencia tanto consciente como inconscientemente sobre la persona (imagen, identidad, autoestima, etc.) que puede afectar al ejercicio profesional y a la interacción social en la empresa intercultural.

El modelo ha de considerar, de algún modo, estos aspectos más individuales de la persona y no sólo sus capacidades y aptitudes.

c) Consideración de la influencia del contexto en el que se ejercen dichas competencias

También en el capítulo anterior se ha destacado el valor del entorno, del contexto de la organización intercultural. Por ello el modelo de competencias no puede ignorar estos aspectos que requerirán diversas conductas laborales y determinarán la adquisición de otras en función de estos aspectos contextuales.

La competencia ha de tener en cuenta el entorno, el contexto.

d) Consideración de los diversos componentes de la organización intercultural: las personas, sus actividades, la coordinación, el tiempo, el entorno, etc.

Se ha definido la empresa intercultural como una organización integrada por una serie de componentes, inherentes al propio concepto de organización y sensibles a la cultura de sus integrantes. Por ese el modelo deberá considerar estos aspectos.

Por ello, el modelo no puede ignorar ciertos aspectos genéricos de la tarea como tampoco puede ignorar los aspectos sociales de la actividad en la empresa intercultural.

e) Ha de permitir la identificación de estrategias o habilidades complejas de aprendizaje, análisis de la información, toma de decisiones.

A lo largo de los capítulos precedentes se han desarrollado, justificado y concretado el peso de los procesos cognitivos, afectivos y comportamentales en las relaciones interculturales. Las estrategias que aborden dichos procesos son requisitos importantes para afrontar los determinantes del entorno, lograr las metas de la organización y el puesto, y convivir con el resto del personal de la empresa intercultural.

El modelo ha de identificar estrategias cognitivas, sociales y afectivas para afrontar el cambio y la incertidumbre de las nuevas organizaciones.

Disponiendo de esta serie de criterios de elección, en el siguiente punto se va a proceder a presentar el sistema de valoración de los modelos teóricos de competencias del enfoque holístico, considerados como los más adecuados a estos requisitos.

2.2. Valoración de los modelos de competencias profesionales

En este punto se van a mostrar las valoraciones de los diversos modelos del enfoque holístico sobre la base de los criterios presentados en las líneas anteriores.

Autor	Componentes	Alcances	Limitaciones
Alex en 1991.	<i>Competencias técnicas</i> <i>Competencias</i>	Tiene en cuenta todos los componentes de la organización intercultural	No se mencionan aspectos individuales de la persona Ignora el contexto

	<i>sociales</i>		<p>No se mencionan habilidades o estrategias complejas</p> <p>Definición muy genérica que ofrece dificultades para operativizarla en un diagnóstico</p>
Le Boterg en 1991.	<p><i>C. Técnicas: Saberes y Técnicas</i></p> <p><i>C. Sociales</i></p>	Tiene en cuenta todos los componentes de la organización intercultural	<p>No se mencionan aspectos individuales de la persona</p> <p>Ignora el contexto</p> <p>No se mencionan habilidades o estrategias complejas</p> <p>Definición muy genérica que ofrece dificultades para operativizarla en un diagnóstico</p>
Bunk en 1994.	<p><i>C. Técnicas</i></p> <p><i>C. Metodológicas</i></p> <p><i>C. Participativas</i></p> <p><i>C. Sociales</i></p>	<p>Considera aspectos personales</p> <p>Tiene en cuenta todos los componentes de la organización intercultural</p> <p>Tiene en cuenta el contexto</p> <p>Considera habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales</p> <p>Buen nivel de detalle y concreción.</p>	La mayor limitación de este modelo para nuestro trabajo, teniendo en cuenta los recursos con que contamos, la operativización de algunos indicadores como: honradez, capacidad de adaptación, etc. que superen la subjetividad y sean válidos.
Echeverría en 1996	<p><i>C. Técnicas</i></p> <p><i>C. Metodológicas</i></p> <p><i>C. Participativas</i></p> <p><i>C. Personales</i></p>	<p>Considera aspectos personales</p> <p>Tiene en cuenta todos los componentes de la organización intercultural</p> <p>Tiene en cuenta el contexto</p> <p>Considera habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales</p>	<p>La mayor limitación de este modelo para nuestro trabajo, teniendo en cuenta los recursos con que contamos es la operativización de algunos indicadores</p> <p>Así como la aplicación del mismo dada su compleja metodología, que excede las posibilidades de un trabajo como el presente.¹</p>
El Instituto per lo Svilupo della	<p><i>C. Básicas</i></p> <p><i>C. Técnicas</i></p>	Considera aspectos personales en sus competencias transversales	Modelo poco conocido en Europa, donde los modelos franceses y anglosajones han

¹ Para más detalles de la metodología de este modelo nos remitimos a la obra Gestión de la Competencia Profesional de Benito Echeverría (2002). En ella describe el proyecto PICAP (Proyecto Piloto de Competencias de Acción Profesional en Alecop, del grupo Mondragón Corporación Cooperativa.).

<p>Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) en 1995.</p>	<p><i>C. Transversales: Diagnosticar, Relacionarse y Afrontar</i></p>	<p>Tiene en cuenta todos los componentes de la organización intercultural</p> <p>Tiene en cuenta el contexto en las transversales y en las básicas</p> <p>Considera habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales en las transversales</p> <p>Buen nivel de detalle y concreción.</p> <p>Muestra diversos niveles de competencia según la cualificación.</p> <p>Respecto a las competencias transversales están redactadas de una manera totalmente operativa, de manera que pueden preguntarse directamente a todo tipo de personas sin caer en sesgos, subjetividades, etc.</p> <p>Responden a una cultura mediterránea como la nuestra</p>	<p>tenido más resonancia.</p> <p>Ausencia de fuentes primarias de este modelo en nuestras bibliotecas. Por lo que se le conoce de manera indirecta , sobre todo, gracias al trabajo del colectivo SURT, que lo aplicó y divulgó en un estudio para Forcem</p>
--	---	---	---

Cuadro 7: Valoraciones de los modelos de competencias profesionales desde la perspectiva intercultural.

Finalmente se ha optado por el modelo del ISFOL para establecer sobre él las competencias interculturales. Este modelo, que explicará con mayor profundidad en el apartado siguiente, no sólo responde a un concepto de competencia sino que intenta plasmar todo un marco de cualificación profesional. El modelo de ISFOL ha sido la base sobre la que se ha articulado el sistema de las certificaciones profesionales en Italia. Según este modelo y tal y como recuerda Angeli (1994:14)

”El comportamiento laboral del sujeto es fruto multidimensional de diversos factores y no puede ser definido sólo en base a las exigencias externas o a los factores de personalidad” .

A partir del análisis realizado, este modelo se considera adecuado para emplearlo como base a una formulación de unas competencias interculturales.

El modelo de ISFOL se considera adecuado tanto en lo que respecta a las competencias base, eje sobre el que puede articularse el conjunto de capacidades para la inserción y transición laboral del trabajador extranjero, como en las competencias interculturales que pueden afectar a su desempeño profesional y social en una organización concreta.

Pero en el presente trabajo se va a centrar la atención en las competencias transversales del modelo del ISFOL. Es decir, se centrará la atención en las competencias interculturales relativas a que la persona diagnostique problemas y recursos, se relacione interculturalmente a diversos niveles y para diversas metas, y desarrolle estrategias a afrontamiento y resolución de los problemas que puedan ir surgiendo a lo largo de su proceso de aculturación y ajuste en la empresa.

En el próximo punto se va a presentar nuestra propuesta de conceptualización de las competencias interculturales que ha tomado como base el modelo de competencias transversales del ISFOL.

3. HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES INTERCULTURALES

En este punto se va a presentar la propuesta de definición de las competencias interculturales que, tal y como se ha comentado anteriormente, serán transversales. En la propuesta se ha procedido a sintetizar aquellos conceptos relativos a la organización intercultural con los componentes del modelo de competencias transversales del ISFOL.

3.1. Competencias transversales como base para la propuesta

Antes de proceder a presentar la propuesta de competencias transversales interculturales se considera necesario profundizar, un poco más, en el modelo de las competencias transversales del ISFOL. Angeli (1997:50) definió las competencias transversales como:

“Aquellas que no son específicas de una determinada actividad o posición laboral, sino que entran en juego en diversas situaciones. De las competencias transversales dependen, en gran manera, que la persona desempeñe un comportamiento profesional “hábil” o “experto”.

Las competencias transversales reúnen aquellas destrezas que permiten a la persona desarrollar y aplicar sus propias competencias en actividades diversas (transferencia) y que implican factores tanto cognitivos, afectivos como comportamentales. Son consideradas competencias fundamentales para capacitar a la persona a trabajar en diversos ámbitos profesionales y logrando un resultado cualitativamente superior.

Estas competencias están agrupadas en tres subtipos de operaciones que el sujeto realiza:

- Diagnosticar las características del ambiente y del proceso
- Establecer una relación adecuada con el ambiente

- Estar dispuesto a afrontar la tarea y el ambiente ya sea a nivel mental, afectivo o motor.

Angeli (1997) propone un cuerpo de competencias transversales tal y como muestra el cuadro 12:

Competencias transversales	
CT	
Diagnosticar	Diagnosticar la propia competencia y actitudes Diagnosticar problemas
Relacionarse	Comunicarse Trabajar en equipo Negociar
Afrontar	Potenciar el autoaprendizaje Afrontar y resolver problemas Desarrollar soluciones creativas

Cuadro 8: Mapa de competencias transversales según el modelo de ISFOL (Angeli 1997:32)

Cuyo significado aclara el mismo autor:

“Diagnosticar, relacionarse y afrontar representan tres macrocompetencias caracterizadas por poseer un alto grado de transferibilidad a actividades y contextos diversos, cada una de las cuales se articula en torno a otros cluster de competencia más simple” Angeli (1997:110)

El grado de dominio y conocimiento de dichas competencias por parte de la persona, no sólo determina la calidad de su desempeño sino que determina la capacidad de desarrollar los propios recursos (conciencia, cognición, representaciones, elementos de identidad) a partir de la intencionalidad de obtener información.

3.2. Concepto de competencias transversales interculturales

Partiendo de esta base se definirán el concepto de **competencias transversales interculturales** como:

“Aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas”

A partir de esta definición e integrando los aspectos culturales presentados anteriormente se ha procedido a sintetizar el siguiente modelo de competencias transversales interculturales, modelo que queda ilustrado en el cuadro 13:

<i>Competencias transversales interculturales</i>	
<i>Diagnosticar</i>	<p><i>Contexto de la empresa</i></p> <p><i>Los requerimientos de la tarea</i></p> <p><i>Los atributos personales, propios y de los demás integrantes de la empresa multicultural</i></p>
<i>Relacionarse</i>	<p><i>Comunicación</i></p> <p><i>Relaciones sociales</i></p>
<i>Afrontar</i>	<p><i>Respuestas cognitivas</i></p> <p><i>Respuestas comportamentales</i></p> <p><i>Respuestas emotivas</i></p>

Cuadro 9: Competencias transversales interculturales

A continuación se va a detallar, un poco más, el objeto y contenido de dichas macro competencias:

La competencia transversal intercultural requiere que la persona disponga de unos referentes conceptuales, de unos saberes que le permitan diagnosticar, relacionarse y afrontar sobre bases válidas y rigurosas. Esta información permitirá a la persona, a partir de indicadores visibles y relativamente objetivos, reconocer e identificar la cultura tanto propia como ajena y plantear respuestas adecuadas a cada situación y necesidad intercultural. Como base conceptual a ello, se han elaborado una serie de modelos teóricos, de taxonomías culturales que caracterizan las culturas desde una perspectiva sintética en torno a unos aspectos troncales (objetivos vitales, la posición ante la autoridad, la comunicación, la noción del tiempo, etc.); de manera que sea más fácil articular dichos contenidos

“Las especificidades de cada cultura puedan ser articuladas en una estructura basada en sus similitudes” (Triandis, 1995:85)

Estos modelos culturales, creados y operados bajo una sólida base científica, deben ser utilizados evitando el riesgo de caer en la estereotipación. En el presente caso se han utilizado para sintetizar en el marco de las competencias interculturales transversales aquellos conceptos, modelos y dimensiones que constituirán el contenido de la competencia transversal intercultural que se pretende conceptualizar.

A continuación se van a desarrollar estas macrocompetencias y sus fundamentos teóricos

3.3. Diagnosticar interculturalmente

La macro competencia de diagnosticar comprende una gran cantidad de competencias que, bajo varios niveles de complejidad, son comunes a un amplio rango de actividades y funciones (laborales o no). Efectuar un diagnóstico correcto de la situación en la que uno se encuentra, de las características, de las exigencias que se presentan al individuo, de las variables que puedan afectar las interacciones entre las personas y su trabajo son requisitos fundamentales para un desempeño eficaz. Es lo que se ha denominado “representación funcional de la situación”.

En este tipo de competencias se pone en juego todo el bagaje del sujeto, aprendido tanto en contextos formales como no formales, y no sólo la experiencia profesional de la persona. El factor clave de esta competencia, tal y como asevera Angeli (1997:111) radica en que la

“Calidad de la representación de la realidad determina la calidad de la acción y de conducta de la personas”.

Desde la perspectiva de la empresa intercultural y sus requerimientos se plantea que

Las competencias relativas al diagnóstico han de capacitar a la persona para que efectúe una correcta evaluación y diagnóstico de aspectos personales y de los requerimientos de la organización desde la perspectiva intercultural.

En otras palabras, la persona competente interculturalmente cuando se encuentra en una organización intercultural ha de ser capaz de ser consciente de sus respuestas y conductas como fruto de su propia cultura. Ha de ser capaz de reconocer y comprender las respuestas y conductas de sus compañeros, responsables y resto de personas con las que interactúa también desde esta perspectiva, así como los requerimientos en el desempeño del trabajo. Dado que en la empresa intercultural será relativamente normal la existencia de diferencias en las conductas, expectativas y actitudes de sus integrantes, la atribución de estas diferencias a causas racionales, comprensibles y objetivas será un primer paso para que la posterior acción o respuesta de la persona sea de calidad, tal y como planteaba el propio Angeli.

Si seguimos el esquema de organización intercultural que se ha presentado en el capítulo dos, podrá aseverarse que diagnosticar interculturalmente requiere:

1. Diagnosticar los rasgos de las personas que forman parte de la organización desde la perspectiva intercultural
2. Diagnosticar los requerimientos de la organización desde la perspectiva intercultural; centrándonos en las demandas generadas a lo largo del desempeño de la actividad y por el entorno o contexto de la organización misma

3.3.1. Diagnóstico de las personas de la organización desde la perspectiva intercultural

En el modelo que presentamos se plantea que la competencia intercultural requiere de un diagnóstico de las personas desde la perspectiva intercultural, se considera que dicho diagnóstico debe realizarse sobre tres grandes objetos de atención:

- 1) Los rasgos personales, tanto propios como ajenos
- 2) La dirección presente en la organización
- 3) Las normas que regulan los comportamientos personales y profesionales en la organización

Antes de nada cabe destacar en este punto como el ***diagnóstico de los atributos personales*** requiere de manera imprescindible el que la persona sea sensible culturalmente (Bennet, 1986, 1993) y Hammer 1998). Al respecto cabe recordar el capítulo anterior en el que estos autores habían planteado que la sensibilidad de una persona ante los factores de diferenciación cultural era un paso imprescindible para abandonar el etnocentrismo y avanzar en las competencias interculturales etnorrelativas. Por ello es tan importante que la persona competente interculturalmente sea capaz de hacer un diagnóstico de sus propios rasgos culturales y sea capaz de analizar los rasgos culturales de las otras persona de la organización.

Para que la persona sea capaz de efectuar un diagnóstico de los rasgos personales, la dirección y las normas de la organización intercultural es necesario, tal y como se ha dicho anteriormente, que la persona disponga de modelos referentes que le permitan efectuar esta representación de su realidad cultural o de la realidad cultural en que se encuentra o interacciona.

A continuación se van a presentar una serie de aportaciones teóricas que están siendo ampliamente utilizadas para realizar esta función. Dichas aportaciones son:

- a. La teoría del individualismo y el colectivismo
- b. La teoría de la distancia jerárquica
- c. La teoría de la tolerancia a la incertidumbre

d. Atributos de la personalidad favorables a las relaciones interculturales

La teoría del individualismo- colectivismo ha sido considerada como una de las más aplicadas por parte de gran número de estudiosos procedentes de disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología social y las ciencias políticas: Hofstede (1980, 1986, 1991, 1994,1999); Bhawuk y Brislin (1992); etc.

Triandis, Bontempo et al. (1986) hallaron que cada uno de estos dos constructos comprendían dos factores:

Análisis de los constructos Individualismo - Colectivismo	
Individualismo	Separación del intragrupo
	Auto confianza con hedonismo
Colectivismo	Integridad familiar
	Interdependencia con sociabilidad.

Cuadro nº 10: Análisis de los constructos Individualismo – colectivismo según Triandis, Bontempo et al. (1986)

Esta teoría puede aportar valiosos elementos tanto para el diagnóstico de atributos personales, dirección y normas como para relacionarse y trabajar en equipo. Así mismo puede aportar claves sobre la tendencia de una cultura u otra a desarrollar unas estrategias de afrontamiento determinadas.

Un segundo elemento en el diagnóstico de las características personales es la distancia jerárquica o de poder que pueda existir entre los miembros de una cultura y se define como

“La distancia desde la que el miembro de menor poder de una organización o institución acepta como justo o injusto el poder establecido” (Hofstede y Bond,1989: 419).

Como puede apreciarse esta aportación facilitará claves para el diagnóstico de los requerimientos de dirección del sistema social de la organización, también puede aportar claves para el trabajo en equipo.

Para diagnosticar las normas de la empresa desde la perspectiva cultural y evaluar ciertos requerimientos del contexto se ha optado por la teoría de la incertidumbre, desarrollada también por Hofstede (1994).

En el capítulo anterior se han presentado algunas aportaciones sobre los determinantes individuales que favorecen las relaciones interculturales, la aseveración de situación favorable o desfavorable no pretende emitir un juicio absoluto sino establecer una base sobre la que poder articular el diagnóstico intercultural y, posteriormente, las competencias de relación y afrontamiento.

3.3.2. Diagnóstico de los requerimientos de la organización desde la perspectiva intercultural

Tal y como se ha comentado, los requerimientos de la organización describirían toda una serie de situaciones problemáticas, incidentes o situaciones relativas al desempeño de la actividad, el contexto de la empresa, etc. afectados por las diferencias culturales que están fuertemente vinculadas con las competencias técnicas del ISFOL (1995). No cabe duda, tal y como se ha ido afirmando a lo largo del presente trabajo, que la cultura también ejerce su influencia sobre dichas competencias técnicas. Por un lado los requerimientos productivos a nivel de formalización pueden estar determinados por la tendencia cultural a la planificación, el control, etc. Así como los requerimientos de formación o adiestramiento por parte de la persona, que también está afectada por los sistemas nacionales de Educación, Formación profesional y Educación Superior. Por otro lado las personas, según sea su cultura, dispondrán de su repertorio de prácticas, valores y competencias que afectará de manera más o menos visible, más o menos inconsciente, tal y como se ha dicho, su conducta profesional. Pero estos aspectos relativos a los sistemas productivos y a los sistemas de cualificación además de los factores culturales están afectados por otros factores coyunturales (dinámicas económicas, políticas internacionales, etc.) de tal modo que el diagnóstico competencial de estos requerimientos excede los condicionantes de simplicidad que se han planteado.

La única aportación con importante influencia en los requerimientos del sistema técnico, el trabajo en equipo y las respuestas comportamentales de afrontar, es la que categoriza el valor y concepción del tiempo según culturas.

3.3.3. Diagnóstico del entorno o el contexto de la organización desde la perspectiva intercultural

El tercer ámbito de diagnóstico en el modelo de competencias interculturales transversales que proponemos es el de los requerimientos del entorno o del contexto. Mediante este diagnóstico, la persona ha de ser capaz de evaluar la predisposición favorable o desfavorable del entorno de acogida o anfitrión en que se encuentra. La fundamentación teórica de este diagnóstico nos remitiría al capítulo anterior, en el que se han detallado los determinantes del entorno tanto a nivel social como psicológico en las relaciones interculturales.

En el siguiente apartado se va a desarrollar la macrocompetencia relacionarse.

3.4. Relacionarse interculturalmente

Las competencias relativas a las relaciones interpersonales implican una particular atención a una compleja y amplia gama de variables y procesos que se articulan en el momento en que se entra en contacto con otras personas. Concretamente se refiere a la habilidad interpersonal centrada en aquellos comportamientos aplicados en situaciones “cara a cara” que contribuyen a que los resultados de dichos encuentros sean más eficaces. Relacionarse eficazmente con otros presupone una particular atención a las competencias sociales, entendidas como habilidades de naturaleza “socio-emocional” (expresión y control de la emotividad, gestión de la ansiedad, etc.), cognitiva (interpretar la situación, percibir correctamente al otro y su demanda) y comportamental en orden a establecer la relación.

El valor de esta competencia radica en el hecho de que las relaciones interpersonales pueden generar, a diversos niveles, situaciones problemáticas y por lo tanto un aspecto crítico a la hora de afrontar y resolver problemas. Fundamental en la competencia

relacional se encuentra la competencia comunicativa, un requisito de base, indispensable en cualquier contacto interpersonal. Dicha competencia radica fundamentalmente en la capacidad para emitir y comprender mensajes verbales y no verbales, e interpretarlos de manera correcta; así como de ser capaz de abandonar posturas centralistas y siendo capaz de percibir las diversas perspectivas de una situación social determinada.

Dado que en el capítulo anterior ya se han descrito los procesos y dinámicas de las relaciones sociales interculturales, en este punto se revisará el concepto de comunicación intercultural.

Comunicación intercultural

La relación entre cultura y comunicación es larga y estrecha, pero como objeto de estudio ya ha posibilitado que un autor tan relevante como Gudykunst (1998) haya establecido diferentes áreas de estudio que se ilustran en el cuadro 11:

Áreas de estudio de la comunicación intercultural

- a) La "**comunicación intercultural**" es la comunicación interpersonal entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales y/o la comunicación entre miembros de diferentes subsistemas (por ejemplo grupos étnicos) dentro del mismo sistema sociocultural
- b) .La "**comunicación transcultural**" (cross-cultural) es la comparación entre formas de comunicación interpersonal de distintas culturas. En este caso no se trata de analizar las interrelaciones, sino simplemente comparar las diferencias entre las propias formas de comunicación de cada cultura
- c) La "**comunicación internacional**" hace referencia a los estudios de las relaciones internacionales en el ámbito de la comunicación de los mass media. Desde la perspectiva de la política económica de los medios se trataría el orden internacional de la información y la comunicación

- d) La "**comunicación de masas comparada**" se centra tanto en el tratamiento diferenciado de la información de un mismo acontecimiento en medios de distintos países, como en los efectos que tiene un mismo tipo de programa en cada país

Cuadro 11: Áreas de estudio de la comunicación intercultural .Gudykunst (1998: 848)

Esta clasificación podría ser útil para dibujar un escenario general. Pero Rodrigo Alsina (1996^a; 1996b; 1996c y 1999 entre otros² prefiere diferenciar, simplemente, la **comunicación intercultural interpersonal** y la **comunicación intercultural mediada** que correspondería, por ejemplo, a los mass media. Este autor ha desarrollado un importante trabajo consolidando la disciplina en nuestro país y avanzando en su conceptualización. Partiendo de sus aportaciones, la competencia comunicativa es una competencia relacional fundamental, indispensable en cualquier contacto interpersonal. Dicha competencia radica fundamentalmente en la capacidad para emitir y comprender mensajes verbales y no verbales, e interpretarlos de manera correcta; así como de ser capaz de abandonar posturas centralistas y siendo capaz de percibir las diversas perspectivas de una situación social determinada.

Para ello se considera necesario disponer de una base que permita identificar diferencias comunicativas ocasionadas por factores culturales y que serán las teorías de:

- a. Culturas con alto – bajo contexto comunicativo
- b. Estilo comunicativo directo vs estilo comunicativo indirecto
- c. Espacio y tacto

Hall en 1976 diferenció las culturas sobre la importancia ejercida por el contexto en la relación comunicativa intercultural estableciendo dos categorías: alto y bajo contexto.

Un contexto alto es aquel en que

“Mucha de la información está implícitamente contenida en el contexto físico e internalizada por la persona , mientras que sólo una pequeña parte esta contenida en el mensaje explícitamente codificado“. (Hall,1976: 79)

² Una compañera del GREDI: Ruth Vila está realizando su tesis doctoral a partir de estos planteamientos de competencia comunicativa intercultural, y los ha contextualizado en las aulas de secundaria.

Un contexto bajo, contrariamente, *“Es aquel en el que la mayoría de la información está contenida en el mensaje explícitamente codificado”*.

El estilo comunicativo directo-indirecto refiere al modo en que los hablantes revelan o no sus intenciones a partir de comunicación verbal explícita. Katriel (1986) comparó los estilos comunicativos israelíes y árabes hallando diferencias significativas. Según este autor, la cultura Israelí es una cultura de bajo contexto y estilo comunicativo directo, mientras que la cultura árabe es una cultura de alto contexto y estilo comunicativo indirecto, reflejo de muchas de los valores y normas colectivistas. Katriel (1986) corroboró los supuestos de Katriel cuando al estudiar las relaciones diplomáticas entre Norteamérica y Egipto, halló que una de las mayores dificultades en las relaciones se había radicado en diferencias de dichos estilos, efectivamente el estilo directo de los norteamericanos, lleno de afirmaciones categóricas y contundentes, de frases asertivas y orientado a los logros personales, había chocado a menudo con el estilo indirecto, persuasivo y sutil de los diplomáticos egipcios, mucho más orientados al clima relacional colectivo.

Los miembros de todas las culturas requieren reclamar un espacio para sí mismo, aparte del colectivo. En donde se hallan unas de las mayores diferencias de una cultura a otra, es en la manera de abordar esta falta de espacio así como en la percepción de violación o de respeto del mismo. Diversos autores investigaron el tópico de la proxemia hallando diferencias entre culturas y su concepción del espacio personal. Como conclusión de sus investigaciones cabe decir que se ha relacionado las culturas con baja distancia de poder, tolerancia a la incertidumbre con el uso de pocas reglas y normas para resguardar la conducta proxémica. En las culturas de alta distancia de poder, intolerancia a la incertidumbre son empleadas muchas normas y reglas para regular el estatus proxémico. La violación de la distancia proxémica en las culturas individualistas provoca una reacción agresiva mientras que la misma violación en las culturas colectivistas provoca una reacción más encubierta y sutil.

En conclusión y tal como recogen Gudykunst y Ting Toomey (1988) en las culturas de alta distancia de poder y alto logro, las normas y reglas empleadas para regular las interacciones táctiles son mucho más rigurosas que las empleadas en las culturas de baja distancia de poder y menor logro. Así mismo en culturas de alta evitación de la

incertidumbre hay ajustadas normas de contacto en contraste con las relajadas normas que regulan las interacciones táctiles en las culturas con tolerancia a la incertidumbre.

En este primer apartado del segundo punto acerca de relacionarse interculturalmente se han fundamentado las bases sobre las que reconocer diferencias comunicativas según culturas y responder a ellas.

3.5. Afrontar situaciones interculturales

Esta competencia capacita al sujeto para intervenir sobre un incidente, suceso o problema y contar con probabilidades de resolverlo. Ello implica la construcción e implementación de una estrategia de acción. La competencia de afrontar está íntimamente vinculada a la competencia de diagnosticar, pues el correcto diagnóstico de la situación puede permitir plantear análisis, metas y estrategias realistas y factibles.

En este último apartado se van a detallar los componentes y fundamentos de dichas competencias, tal y como se ha venido haciendo con las competencias anteriores.

3.5.1. La conducta personal como fruto de una experiencia cultural

En este epígrafe se pretende establecer la base sobre la que se determinarán los componentes de esta competencia. En apartados anteriores ya se destacó la naturaleza práctica y operativa de las competencias profesionales, de nada vale que la persona sea capaz de apreciar la situación intercultural o disponga de recursos personales y sociales favorables para interactuar interculturalmente, si no los lleva a la práctica, si no utiliza esas construcciones cognitivas para hacer frente a las incidencias, dar respuesta a demandas y optimizar la propia competencia.

La situación intercultural puede generar lo que Landis y Bhagat (1996: 4) denominaron “*la disonancia cognitiva de los encuentros interculturales*”, es decir, en una situación intercultural la persona, que aporta su experiencias, valores y todo aquello que se ha vinculado con la pertenencia a una cultura, ha de hacer frente a una situación que en mayor o menor grado se mostrará diferente a su expectativa original. La sensibilidad

cultural (Bennet, 1986) que ostente la persona le permitirá ser más o menos sensible y consciente a dichas diferencias. Pero en todo caso esta disonancia requerirá de respuestas por parte del sujeto. Nosotros consideramos que en la medida que la persona disponga de unos recursos propiciados por la experiencia o el aprendizaje podrá evaluar dichas diferencias y atribuir dichas disonancias a una categorización cultural objetiva, si la persona no dispone de dichos recursos lo más probable es que dichas discrepancias generen prejuicios.

Tal y como se ha podido inferir a lo largo de esta revisión teórica, los recursos con que puede contar la persona han de abarcar los tres grandes ejes sobre los que se articula cualquier realidad humana: Los elementos de naturaleza intelectual o cognitiva, las conductas, prácticas y destrezas y la dimensión emotiva o afectiva configurarán, por esa misma razón, el conjunto de las competencias de afrontar.

3.5.2. Los componentes de las competencias que permiten hacer frente a las experiencias interculturales

Tal y como se ha enunciado, la macro competencia afrontar engloba el conjunto de respuestas que crea, desarrolla o aplica la persona ante una situación determinada. Se han descrito estas competencias como recursos que capacitan a la persona para que sus respuestas sean más eficaces y adecuadas a los requerimientos del entorno intercultural, sin menoscabar las necesidades propias. También se han distinguido tres tipos de componentes: los cognitivos, los comportamentales y los emotivos.

Cuando en el capítulo anterior se pasó revista al concepto de cultura, se pusieron en evidencia que toda cultura requiere de unos saberes e implica unas prácticas, entre otros aspectos. A estos aspectos se dedicarán los siguientes puntos fundamentales en estas competencias:

- a. Cognición
- b. Comportamiento
- c. Emoción

a. Cognición

¿Qué ha de conocer una persona de otra cultura para ser competente interculturalmente? ¿A de saberlo todo para afrontar cualquier situación intercultural? ¿A de conocer todas las culturas? Para contestar a esta cuestión es necesario puntualizar un tema previo, el enfoque cultural con que se aborden las competencias interculturales. Siguiendo este planteamiento, una persona competente interculturalmente debería conocer los aspectos más destacados e importantes de todos estos diversos componentes de la cultura en cuestión.

Ahora bien, desde el ámbito profesional y sintetizando tanto los contenidos a saber como la perspectiva cultural de los mismos nos atrevemos a plantear una serie de reflexiones.

- Desde la perspectiva de una persona que se encuentra trabajando en otro país de cultura diferente a la propia y en aras a alcanzar su competencia profesional intercultural se considera que es importante que dicha persona conozca los hitos más importantes de dicha cultura. Retomando a Aguirre: aspectos históricos y geográficos relevantes, creencias más importantes, valores y normas (especialmente en el campo de trabajo), elementos de comunicación intercultural e idioma y esté familiarizada con los productos y objetos más habituales y cotidianos en esa cultura y sus empresas.
- Desde la perspectiva de una persona en cuya empresa ha de trabajar con personas de diversa cultura a la propia, creemos que dicha persona podría intentar conciliar tanto la perspectiva “emic” como la “etic”. Desde el punto de vista del compañero o compañera o del responsable de equipo, el hacer el pequeño esfuerzo por conocer algunos de los contenidos antes citados sería interpretado como una muestra de interés, aceptación y permeabilidad muy importante para aquellas personas que se encuentran en minoría cultural. Incluso, el mero proceso de aprendizaje podría ser un proceso de relación e integración cultural, simplemente preguntando podrían apartarse barreras y empezar a construir puentes interpersonales.

- En otro orden de cosas, creemos que para solventar incidentes, adoptar decisiones y actuar sobre situaciones interculturales, el responsable de una empresa con más de treinta nacionalidades entre sus recursos humanos podría ser capaz de saber el nombre de la capital, un personaje famoso, alguna tradición a alguna cosa más de todas estas culturas, pero pedir a esta persona un conocimiento de todas y cada una de esas treinta culturas en su dimensión profesional sería imposible. Así que las teorías antes presentadas nos parecen un recurso cognitivo mucho más efectivo para que la persona sea capaz de diagnosticar la situación y en función de lo que sabe sobre ese tipo de culturas, adoptar la respuesta más adecuada.

b. Comportamiento

Cuando se ha definido la cultura y se ha analizado su influencia sobre las personas y sus relaciones se han citado de una manera u otra la existencia de prácticas, costumbres, rituales y todo un conjunto de pautas y roles sociales de base comportamental. Una persona competente interculturalmente, además de conocer la existencia de estos elementos, también ha de ser capaz de llevarlos a cabo, de hacerlos, de utilizarlos: saludar, estrechar la mano, ajustar nuestro uso del espacio a las pautas de la otra cultura, acelerar nuestro ritmo de trabajo o relajar nuestra puntualidad pueden ser conductas competentes interculturalmente.

En esta competencia se han considerado dos grandes tipos de competencias:

- La comunicación
- Las prácticas y comportamientos

La comunicación ha sido considerada como una competencia de afrontamiento, aunque también sea una macrocompetencia transversal pues en muchas situaciones y culturas uno de los medios más importantes para afrontar diversas situaciones imprevistas o problemas es la comunicación en sí misma.

Bajo el epígrafe de prácticas o comportamientos se designarán todas aquellas respuestas conativas que respondan a la intencionalidad de hacer frente a una determinada situación o requerimiento, siendo por lo tanto visible.

Si retomamos los componentes de la empresa intercultural que definimos en el capítulo anterior podremos aseverar que aquellas conductas y comportamientos relativos al sistema social y al sistema técnico formarían parte del repertorio de competencias interculturales de afrontar y que entre otras podrían ser:

Relación de conductas propias de Afrontar
<ul style="list-style-type: none">▪ Pautas sociales: Saludar, despedirse, dar las gracias, tratamientos formales, y formalismos, reciprocidad en cortesía...▪ Prácticas y uso del tiempo: horarios profesionales y privados...▪ Gestión de la imagen y del rol profesional...▪ Estrategias concretas de solución de problemas, negociación, participación, toma de decisiones, prácticas de asertividad, recompensa, etc...

Cuadro 12: Relación de conductas propias de Afrontar

c. Emotividad

El componente de la macrocompetencia afrontar engloba los aspectos emotivos. En el capítulo anterior, cuando se revisaron los procesos y dinámicas psicosociales de las relaciones interculturales fue quedando manifiesto el peso que los elementos psicológicos y afectivos tenían en las interacciones interculturales. Así la presencia de ciertos rasgos emocionales relacionados con las características psicológicas de cada persona, el tratamiento afectivo que se efectúa en cada cultura pasando o los fenómenos de amenaza, atracción o rechazo generado por las relaciones inseguridad no dejan de ser aspectos emotivos que deben gestionarse de manera competente.

Desde nuestra perspectiva de todas las posibles estrategias y respuestas de afrontar de tipo emotivo se van a destacar dos: la empatía y el control emocional.

La empatía tiene un gran valor como competencia de afrontar pues ser empático desde la perspectiva cultural implica la capacidad de sentir las emociones que puede experimentar esa persona de otra cultura. A nuestro juicio ello demuestra un alto grado de sensibilidad cultural (Bennet, 1986 y 1993), de conocimientos interculturales y todo un conjunto de rasgos de personalidad como la flexibilidad, la apertura de mente, etc. Por otro lado el control emocional, puede matizar ciertas respuestas que en algún caso serían poco funcionales así como previendo o paliando la tensión afectiva.

La relación de los tres componentes es tan estrecha que va a plasmarse en la figura 4:

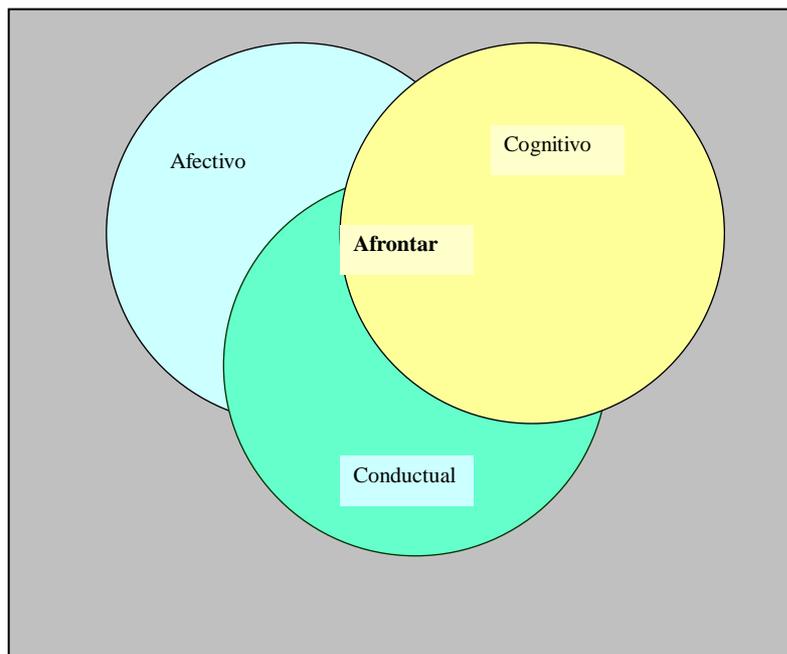


Figura 4: Competencias interculturales de afrontar

A MODO DE SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

En este capítulo se ha presentado la propuesta conceptual de competencias transversales interculturales, ello ha generado las siguientes ideas:

1. Se ha definido la competencia profesional como un concepto complejo, polisémico y en permanente evolución.
2. A lo largo de los años ha habido una evolución en los enfoques con que se ha conceptualizado las competencias: desde definiciones centradas en la tarea y los requisitos para su desempeño, los enfoques centrados en los rasgos de perfil del profesional excelente a los enfoques más holísticos y complejos que reúnen tanto aspectos de la tarea, del perfil y del entorno.
3. Tras establecer los criterios que deberían satisfacer las competencias interculturales se ha estimado que el modelo de competencias transversales del ISFOL era el más adecuado para fundamentar sobre él los componentes interculturales.
4. Partiendo del modelo de ISFOL, se ha procedido a definir las competencias transversales interculturales como *“Aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los diversos requerimientos sociales y técnicos del puesto de trabajo y la organización; relacionarse y trabajar en equipo, y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural”*
5. Sobre la macrocompetencia diagnosticar se ha estimado que las aportaciones teóricas interculturalistas podían aportar buenos referentes para categorizar culturalmente los componentes del sistema social (atributos personales propios y ajenos, dirección y normas), sistema técnico y el entorno.
6. La macrocompetencia relacionarse se fundamentaría sobre la competencia de idioma, las relaciones sociales interculturales y la comunicación intercultural.

7. La macrocompetencia afrontar implicaría la capacidad de autoaprendizaje, el dar respuestas y estrategias cognitivas, afectivas y emotivas con que hacer frente a las discrepancias, incidencias y requerimientos del contexto intercultural.

En el capítulo siguiente se va a abordar la formación intercultural como estrategia de cualificación en competencias interculturales. En este punto final únicamente destacar que la formación intercultural debería dar cabida a estos tres componentes.

