



C O D E N A F
Cooperación y Desarrollo con el Norte de África
التنمية و التعاون مع شمال افريقيا

GUÍA PRÁCTICA



**Perfil de la Persona
Intercultural Eficaz
(PIE)**

GUÍA PRÁCTICA

Perfil de la Persona Intercultural Eficaz (PIE)

Autoras:

Kaoutar Bouglala
M^aCarmen García Fernández
Berta M^a Ferrete Escasúa

Edita y diseña: Codenaf

© Asociación Cooperación y Desarrollo con el Norte de Africa

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
PRESENTACIÓN	9
1. LA DIVERSIDAD COMO UN VALOR AÑADIDO A LA EMPRESA	11
2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA	13
3. PERFIL DEL PIE	16
4. PRINCIPALES COMPONENTES DEL PERFIL	19
5. RECOMENDACIONES DE USO DE LA GUÍA	42
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS	43

GUÍA PRÁCTICA: Perfil de la Persona Intercultural Eficaz (PIE)

“La Gestión de la Diversidad no es una opción... es un imperativo empresarial para toda organización que quiere mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socio-económico”.

“No aprovechar las ideas de los demás es privarse de una fuente inagotable de innovación, creatividad y soluciones alternativas”

*Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad
(IEGD)*

GUÍA PRÁCTICA: Perfil de la Persona Intercultural Eficaz (PIE)

PRÓLOGO

La Diversidad que caracteriza a la sociedad de hoy en día, se transmite de forma natural a las empresas.

Factores como la escasez de trabajadores interesados en algunos sectores producción, convierten a la mano de obra extranjera en un factor relevante para las empresas. Este hecho supone una creciente necesidad, por parte de las mismas, en orientar sus políticas de gestión de personal, no sólo hacia la integración en las organizaciones actuales, sino también hacia la atracción, motivación y retención de dicho colectivo.

Por otro lado, la grave situación socio-económica en la que nos encontramos, promueve entre los empresarios un interés creciente hacia la expansión internacional, a través de la deslocalización de sus sedes, en busca de nuevos mercados, para hacer frente al contexto descorazonador en el que se encuentra nuestro país.

El empresariado se encuentra así ante una nueva realidad, un nuevo reto estratégico, buscar las oportunidades que ofrece el trabajo en entornos diversos. Esta búsqueda para que sea fructuosa, requiere de una adaptación y unos conocimientos previos que ayuden al empresario a optimizar las ventajas que esta sociedad ofrece y minimizar sus riesgos.

CODENAF, aporta su granito de arena con la elaboración de esta guía, a las empresas que deseen iniciar políticas de gestión de la Diversidad de una manera eficaz y eficiente, proporcionando al lector/empresario/jefe de recursos humanos una herramienta útil, de fácil manejo, que le permite detectar personas capacitadas para trabajar en contextos laborales donde exista una diversidad cultural, respetando y valorando la diferencia.

GUÍA PRÁCTICA: Perfil de la Persona Intercultural Eficaz (PIE)

PRESENTACIÓN

La Asociación CODENAF, Cooperación y Desarrollo con el Norte de África es una entidad sin ánimo de lucro que, desde el año 1996, viene trabajando como organización social en el ámbito de la migración y el desarrollo.

Uno de los factores que nos caracterizan es disponer de un equipo de trabajo multidisciplinar y multicultural, ya que en CODENAF trabajan y colaboran distintos profesionales, tanto autóctonos como foráneos, con perfiles heterogéneos, formando un equipo humano con una amplia experiencia en la atención a la población inmigrante.

A nivel de infraestructuras, disponemos de cinco sedes permanentes en Andalucía en las provincias de Huelva, Granada, Málaga, Almería y Sevilla, que trabajan de manera coordinada respetando la idiosincrasia territorial de cada una de ellas.

Los fines que perseguimos y que marcan nuestras actuaciones son:

- 1) Favorecer la plena integración de la población inmigrante en España mediante acciones en las siguientes áreas: socio-laboral, socio-educativa, socio-cultural, socio-sanitaria, formativa, jurídica y de sensibilización social.
- 2) Contribuir a la Cooperación para el Desarrollo sostenible y duradero de los países de origen de los inmigrantes procedentes del norte de África.

De manera global, las actuaciones que realizamos desde CODENAF se articulan en tres líneas fundamentales:

- El apoyo y la participación social de la población inmigrante.
- El trajo intercultural: educación y sensibilización.
- La cooperación internacional y el codesarrollo.

Para llevar a cabo esta labor social, apostamos por el trabajo colaborativo con otras entidades sociales que trabajan en este ámbito (públicas o privadas, tanto nacionales como de carácter internacional) y administraciones públicas, ya que entendemos que la participación y el desarrollo de redes sociales mejoran la eficacia de la intervención, permitiéndonos compartir recursos, poner en marcha iniciativas conjuntas y aprovechar las sinergias que se crean hacia fines comunes.

Al respecto, aprovechamos para dar las gracias especialmente a la Fundación para la Diversidad por su apoyo y colaboración en las actuaciones promovidas por nuestra entidad, enmarcadas dentro del proyecto “Apoyo a las empresas en la gestión de la diversidad cultural” en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

1. LA DIVERSIDAD COMO UN VALOR AÑADIDO A LA EMPRESA

Nos encontramos en un mundo multicultural al cual podemos sacarle el máximo beneficio tanto para nuestras vidas diarias como para la producción empresarial.

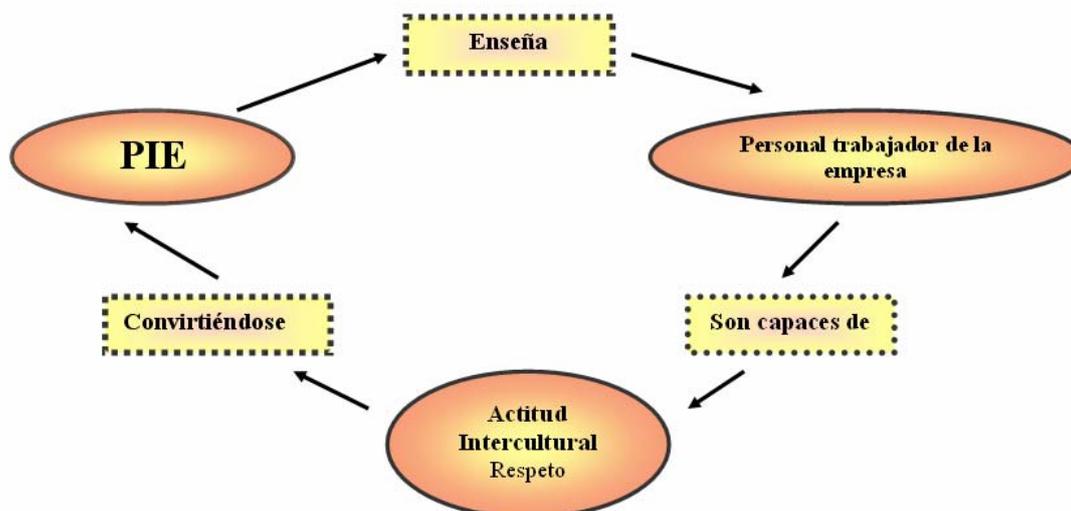
La UE durante el *año de la Igualdad de Oportunidades*, recomienda a las empresas europeas que incorporen dentro de sus políticas de recursos humanos, la gestión de la Diversidad; no sólo por cumplir la ley de no discriminación, sino porque su estilo de dirección y su cultura conducen a una búsqueda de la Diversidad como un **valor añadido**. De este modo, la empresa establece políticas específicas para obtener el máximo beneficio de la composición diversa del grupo humano que la conforma. Esto implica una combinación de actividades que promuevan prácticas no discriminatorias y acciones positivas que capitalicen las diferencias de origen, conocimientos y competencias -por ejemplo, lingüísticas- de las personas y los grupos, como una herramienta útil de desarrollo.

Los nuevos modelos de producción que se están llevando a cabo en toda la U.E., orientados a potenciar el valor del capital humano, establecen la riqueza cultural como eje fundamental en el ámbito empresarial ya que esta diversidad es considerada como un motor de la producción de sus empresas.

El personal Intercultural Eficaz (PIE), se gesta dentro de este modelo de producción más humanizado, considerando a este personal como una oportunidad para afianzar empresas más plurales, competitivas y, por consiguiente, más productivas.

Por otro lado, si apostamos en nuestras empresas por este tipo de personal (PIE) seremos capaces de formar a otros de la misma forma, instaurando una actitud de intercultural entre todos los empleados, enmarcada dentro de los valores de la propia empresa, de aquí el valor cíclico positivo que conlleva disponer de empleados interculturalmente eficaces (PIE).

A continuación aportamos un esquema que ejemplifica lo anteriormente expuesto.



Por lo tanto, la diversidad en la empresa debe ser vista como una cualidad positiva, inherente a los individuos que conforman la entidad y que ayuda a la mejora de la producción. Para lograr que esta diversidad sea positiva y beneficiosa, debemos aprender a gestionarla de manera que los directores y agentes responsables de los departamentos de Recursos Humanos conozcan la forma de sacar el mayor partido posible a su gestión. Un resultado que se consigue a través de la cooperación entre todos los actores que intervienen en la empresa.

¿Cómo beneficia a la empresa, una correcta Gestión de la DIVERSIDAD, que considera la DIVERSIDAD como un VALOR AÑADIDO a la organización?

Dentro de la empresa:

- Actuando sobre los problemas de comunicación y las tensiones entre los miembros de equipos heterogéneos, uno de los principales problemas que afrontan las empresas.
- Fortalecimiento el compromiso de los trabajadores con la empresa, a través de su satisfacción en el puesto de trabajo, que mejorará los resultados de sus

actividades y, por consiguiente, repercutirá en un ahorro de costes y aumento de la producción.

- Mejorando la capacidad de reacción de las organizaciones, en un entorno cambiante como el actual, ya que a mayor satisfacción del trabajador y compromiso con la organización, mayor implicación del mismo en el desarrollo creativo de propuestas que incrementen la capacidad de reacción de su empresa. Este hecho potencia la innovación y, en consecuencia, la competitividad de la empresa en la que trabaja.

Fuera de la empresa:

- Proporcionando a las empresas recursos humanos capaces de solventar las barreras que representan las relaciones con clientes y proveedores pertenecientes a diversos contextos (diferencias idiomáticas, de hábitos, actitudes y valores).
- Favoreciendo la imagen y el prestigio de la empresa, aumentando su reputación entre clientes, proveedores y otras empresas tanto nacionales como internacionales.

2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

La bibliografía especializada relacionada con la temática recogida en esta guía, nos revela que el éxito en la interacción intercultural y, por lo tanto, las personas con un alto grado de eficacia intercultural, depende en gran medida del nivel de *competencias interculturales* que posee cada persona.

Competencia Intercultural es la capacidad de relacionarse de forma productiva con las diferencias culturales, por medio de la concienciación y de la sensibilización ante las diferencias y semejanzas del comportamiento humano en las diversas culturas.

Basándonos en esta definición, entendemos que para desarrollar la competencia intercultural de los individuos y de los equipos, deben trabajarse tres dimensiones fundamentales: actitud, habilidad y conocimiento.



ACTITUD: Es necesario creer que es posible no sólo superar las diferencias culturales sino también convertirlas en una fuente de enriquecimiento para equipos e individuos, a partir de una postura de apertura, curiosidad, humildad y flexibilidad.

HABILIDAD: Solamente adquiriendo nuevas herramientas conseguimos salir del modo “piloto automático” y ejercitar nuevas formas de comunicación y de relaciones con personas de diferentes culturas en nuestro día a día.

CONOCIMIENTO: Para comprender otra cultura es necesario, en primer lugar, conocer sus orígenes, sus valores y cómo estos valores se traducen en comportamientos diferentes de los que estamos acostumbrados. Solamente a partir de esta nueva referencia es que podremos distanciarnos de los estereotipos.

Hemos descubierto que las investigaciones recientes sobre el concepto de competencia intercultural (realizados en los últimos diez años), indican un mayor interés por el estudio de los factores contextuales y organizativos (factores ambientales) que por la localización de los rasgos propios a la competencia intercultural (factores individuales); a pesar de que sin ellos, el éxito global de las actuaciones realizadas por las empresas, en un contexto multicultural, puede verse reducido.

Esta escasez de investigaciones con respecto al tercer factor (individuales y específicos), ha sido uno de los motivos por el cual nuestra asociación, desde un primer momento, se ha centrado y ha puesto gran interés en la recopilación de los rasgos individuales

inherentes a la competencia intercultural, que poseen los individuos eficaces interculturalmente.

Otro motivo ha sido la idea de estructurar el perfil profesional del empleado efectivo intercultural, para ayudar a las empresas (interesadas en disponer de recursos humanos con dichas cualidades personales) en los procesos de selección, formación y evaluación del rendimiento de sus empleados.

A pesar de esta focalización de nuestro interés, no queremos restarle importancia a los factores ambientales, ya que también los consideramos imprescindibles para las empresas que quieren obtener buenos resultados, dentro de este mercado multicultural.

Por lo tanto, concluimos que el éxito empresarial está directamente relacionado con tres factores claves:



3. PERFIL DEL PIE

En estos momentos, las expectativas laborales no son del todo alentadoras; a pesar de ello, los empresarios se ven en la obligación de adaptarse a esta realidad y a dar una correcta respuesta a través del capital humano. Para poder lograrlo existe una necesidad de adaptación en cuestiones como la sensibilización, la información y, por supuesto, la formación del personal. Una adaptación que se logra a través de herramientas concretas que permiten gestionar dichas cuestiones. Esta labor comienza con el hecho de reconocer que los empleados son diversos, al igual que los mercados en los que nos movemos como empresa y, por lo tanto, la diversidad, y más concretamente la de tipo cultural, es un aspecto clave que debe ser abordado a lo largo de esta guía.

Gestionar la diversidad en una empresa supone analizar la diversidad de sus profesionales teniendo en cuenta los procesos afectivos, comunicativos y cognitivos diferentes que convergen en todo ser humano.

Para dar una respuesta eficaz a la cuestión de la diversidad cultural, hemos elaborado esta guía en la que hemos querido establecer un perfil de personas interculturales que pueden enriquecer nuestras entidades, de forma que alcancemos a valorar estas diferencias como una iniciativa de mejora en cuestiones de producción y ambientes de trabajo.

Las Personas Interculturales Eficaces (PIE) poseen una serie de competencias, habilidades y actitudes que pueden ser innatas o aprendidas. Para adquirirlas, se hace necesario un proceso de formación sencillo al que puede ayudar el material que hemos elaborado. En él, se establecen las estrategias fundamentales para conocer el perfil específico de estas personas y, así, facilitar el trabajo a los empresarios que decidan unirse a esta novedosa iniciativa.

Investigaciones contemporáneas revelan que el éxito en la interacción intercultural depende en gran medida del nivel de competencias interculturales que posee cada persona, competencias que en apartados posteriores, quedarán implícitas y

contextualizadas de forma que resulte sencillo saber cuáles son y cómo se pueden alcanzar además de, cómo pueden ser evaluadas o valoradas por los empresarios.

En líneas generales, para desempeñarse eficazmente en un contexto laboral intercultural, uno debe:

- Tener suficientes habilidades y conocimientos para cumplir con su trabajo
- Poder adaptarse apropiadamente en la nueva cultura o ambiente multicultural y
- Ser capaz de establecer relaciones interpersonales dentro de una comunidad cultural diferente

Por lo tanto, una definición válida de persona intercultural eficaz sería:



“Persona que sabe cómo convivir y trabajar con éxito en contacto con otra cultura”

La persona intercultural efectiva tiene tres grandes atributos:

1. La capacidad para **comunicarse** efectivamente con personas de diferentes culturas y perspectivas en una forma que invita al respeto y la confianza, la cual promueve un ambiente de trabajo inclusivo, productivo e innovador.
2. La capacidad de **adaptar** sus **competencias profesionales** (técnicas y de gestión) a las condiciones y las limitaciones locales.
3. La capacidad de **adaptarse** a nivel **personal**, para no estar perturbado, e incluso sentirse cómodo en contacto con la cultura del país de acogida.

Las competencias interculturales esenciales para cada empleado, especialmente a nivel gerencial, se desarrollan siguiendo un proceso de 4 niveles interrelacionados, que derivan en el desarrollo de la denominada **INTELIGENCIA CULTURAL**.



Inteligencia cultural significa ser capaz de solucionar problemas, tomar decisiones y resolver conflictos de una manera que optimice las diferencias culturales para generar mejores soluciones sustentables y creativas.

Ser inteligente culturalmente provee las bases para ser capaz de manejar la diversidad a través de una empresa global. Esta capacidad, llamada “Inteligencia Cultural”, es la plataforma para optimizar los aportes de las personas, es decir, con ello aumentaremos la rentabilidad y los resultados operativos, logrando así el crecimiento de su organización.

En este sentido, el perfil que a continuación presentamos en este manual, describe las habilidades técnicas, conocimientos y actitudes necesarias, así como los aspectos más fundamentales que una persona debe poseer para considerarla inteligente a nivel cultural/ persona intercultural eficaz (PIE).

Este perfil va mucho más allá de la simple descripción general de los rasgos que definen las características de la competencia intercultural, ya que ofrece una imagen completa de competencias, conocimientos, actitudes y otras características basadas en el comportamiento, que son necesarios o deseables para vivir y trabajar en otra cultura.

Por lo tanto, con este manual proporcionamos a las empresas una guía práctica para la preparación de los programas de formación antes de la salida a un país extranjero, e igualmente para empresas nacionales que aboguen por esta iniciativa y así mejorar los procedimientos de la selección del personal internacional o de evaluar el rendimiento del personal en el puesto.

4. PRINCIPALES COMPONENTES DEL PERFIL

La Asociación CODENAF, se marca el objetivo de recopilar y desarrollar un inventario exhaustivo sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona intercultural eficaz, para su posterior edición en esta guía fácil de utilizar por las empresas que quieran tanto evaluar como formar a su personal, o también deseen contratar a nuevos empleados que reúnan el perfil que en el manual se detalla.

Somos conscientes, y tenemos que avisar de ello, que el perfil total que resulta es irrealista, ya que una persona que posee todas las cualidades, que recoge el manual, sería sobrehumana aunque a través de los procesos formativos que pueden efectuar por parte de las empresas se podría preparar a los candidatos de una manera eficaz en cada una de ellas. Por esta razón y para facilitar su detección, hemos estructurado el perfil en base a un sistema de clasificación en tres niveles de experiencia (incluidos los atributos personales, conocimientos, actitudes, competencias y experiencia) que conforman una jerarquía de cualidades esenciales, cualidades conexas y comportamientos directamente observables, que a continuación pasamos a explicar:

- **HABILIDADES ESENCIALES**

La persona intercultural eficaz debe poseer una serie de habilidades esenciales, que a hemos enmarcado en nueve, para que de esta manera se permita hacer un análisis más detallado y así, conceder mayor uniformidad a la formulación de los programas de formación, los criterios de selección del personal y los campos de evaluación. Estas habilidades esenciales pueden resultar un tanto abstractas, aunque no es así, ya que son fácilmente observables y medibles con instrumentos específicos como son los cuestionarios, escalas de actitud y escalas de valoración. Para evitar esa característica, vamos a subdividir estas habilidades en competencias bases que clarifiquen aún más, las anteriores consiguiendo de esta manera una mayor comprensión para todo aquel que se una a esta iniciativa.

A continuación enumeramos las nueve habilidades esenciales y que posteriormente se analizarán más profundamente:

1. Adaptación
2. Actitud de respeto
3. Comprensión en el concepto de la cultura
4. Conocimiento del país anfitrión y de su cultura
5. Habilidades interpersonales
6. Conocimiento de sí mismo
7. Comunicación interpersonal
8. Habilidades organizativas
9. Compromiso personal/profesional

- **LAS COMPETENCIAS DE BASE**

En esta categoría hemos recopilado 30 competencias de base constituyentes de una lista exhaustiva de cualidades fundamentales y propias de cada habilidad esencial que debe poseer un trabajador intercultural efectivo. Ejemplo de ello, para la habilidad “Adaptación” su competencia sería “ser capaz de hacer frente a la tensión y estrés provocados por el choque cultural y los desafíos permanentes relacionados con el hecho de vivir en otra cultura” y así sucesivamente con cada una de las nueve habilidades.

Gracias a estas competencias de base, las empresas que realicen tanto formación, como selección y evaluación de personal en el plano intercultural, podrán optimizar más sus esfuerzos, detectando más fácilmente el perfil deseado y orientando mejor a los agentes implicados en la ejecución de dichas tareas. (Formadores, seleccionadores y evaluadores de personal).

- **LOS INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO**

Los indicadores se tratan de acciones observables y concretas, que pueden ser fácilmente constatadas y evaluadas en la persona intercultural efectiva.

Estas acciones evidencian que la persona cumple o no con las habilidades esenciales y competencias básicas deseables, ya que éstas no siempre son directamente observables por tratarse de actitudes, motivaciones y sentimientos, en la mayoría de los casos. A pesar de ello, existen instrumentos de medida que pueden ayudarnos a medirlos de una manera cualitativa (entrevistas, escalas de actitud, escalas de valoración, entre otras) y después trasladarlos a acciones cuantitativas fácilmente medibles.

Por lo tanto, los indicadores de comportamiento derivados del perfil estudiado de las personas interculturalmente eficaces, poseen una utilidad práctica de mayor valor y originalidad, ya que va más allá de las simples cualidades deseables y definidas en términos de comportamiento, para convertirse en guía de formulación de contenidos de formación (podrían ser la base de objetivos específicos de aprendizaje) y criterios de evaluación y selección de personal.

En relación a las competencias derivadas de las habilidades esenciales, vamos a construir indicadores fácilmente constatables con la realidad a través de los instrumentos de medida. Un ejemplo de ello, sería para la habilidad *Adaptación*, una de sus competencias es “*ser capaz de hacer frente a la tensión y estrés provocados por el choque cultural y los desafíos permanentes relacionados con el hecho de vivir en otra cultura*” y uno de sus indicadores podría ser “*mantienen una actitud positiva que les ayuda a conservar su motivación profesional y vivir felices*”. Siguiendo esta tónica de subdivisión se han elaborado una serie de tablas que organizan de forma clara y concisa todos estos aspectos y que en próximas páginas se detallan.

Debido a la gran extensión de los aspectos recogidos dentro del perfil de la persona intercultural eficaz y con el fin de facilitar su consulta, como se ha dicho con anterioridad, hemos elaborado dos tablas:

- En la primera presentamos las 9 habilidades esenciales subdivididas en las 30 competencias base correspondientes a cada una de ellas
- En la segunda describimos cada competencia base a través de los indicadores de comportamientos observables y medibles.

TABLA 1.

1. HABILIDAD ESENCIAL ADAPTACIÓN	COMPETENCIAS
<p>La persona intercultural eficaz (PIE) tiene la facultad de adaptarse, en el plano personal, profesional y familiar, a las condiciones y desafíos que presenta el hecho de vivir y trabajar en otra cultura.</p>	<p>1.1 Ser capaces de hacer frente a la tensión y estrés provocados por el choque cultural y los desafíos permanentes relacionados con el hecho de vivir en otra cultura.</p> <p>1.2 No contentarse con adaptarse a la cultura del país de acogida sino que procuran disfrutar de la experiencia enriquecedora que les aporta y aportar aspectos de su propia cultura.</p> <p>1.3 No renunciar a sus ideales, se comportan de manera diferente en contacto con la cultura del país de acogida, de lo que lo harían en su propia cultura, con el fin de abrirse más a la nueva cultura.</p>
2. HABILIDAD ESENCIAL ACTITUD DE RESPETO	COMPETENCIAS
<p>Las PIE demuestran modestia relativamente a las respuestas que su propia cultura aporta a los problemas encontrados en el extranjero y respetan las maneras de cumplir con la cultura local. También son humildes en su conocimiento local y están dispuestos a obtener más información al respecto y consultar con los locales antes de llegar a conclusiones</p>	<p>2.1 En sus actitudes y comportamientos, muestran respeto por la cultura local</p> <p>2.2 Son humildes, y no piden ser reconocidos y no llaman la atención sobre sí mismos.</p> <p>2.3 Si bien son modestas y amigables, las PIE tienen suficiente confianza como para tomar la iniciativa y promover el cambio si esto es parte de su misión.</p>
3. HABILIDAD ESENCIAL COMPREENSIÓN DEL CONCEPTO DE LA CULTURA	COMPETENCIAS
<p>Las PIE, comprenden el concepto de la cultura y su influencia omnipresente en sus vidas y sus trabajos en el extranjero.</p>	<p>3.1 Conceptualizan el efecto de la cultura sobre todos los seres humanos y todas las sociedades.</p> <p>3.2 Reconocen la influencia de sus propios condicionamientos culturales y, cómo ciertos valores de su propia cultura, pueden causar problemas en la cultura del país de acogida.</p>

4. HABILIDAD ESENCIAL CONOCIMIENTO DEL PAÍS ANFITRIÓN Y DE SU CULTURA	COMPETENCIAS
<p>Las PIE conocen el país de acogida y su cultura y tratan, continuamente, de aprender más acerca de él</p>	<p>4.1 Se muestran preparados para conocer la cultura del país anfitrión. 4.2 Conocen la historia, la geografía, las costumbres sociales y los hábitos, las condiciones socioeconómicas y demás factores relacionados con el país de acogida, junto con la misión confiada a ellos y promover sus valores a la empresa de acogida. 4.3 Conocen la organización local en la que van a trabajar, los procesos políticos del país, la organización y las prácticas de gestión local.</p>

5. HABILIDAD ESENCIAL HABILIDADES INTERPERSONALES	COMPETENCIAS
<p>Las PIE poseen excelentes habilidades sociales, personales y profesionales</p>	<p>5.1 Saben relacionarse con los residentes locales y sus colegas de trabajo, de manera armoniosa y productiva. (Socialización) 5.2 Ayudan y apoyan a las personas de otras culturas, para trabajar en común, de manera funcional en el plan de tareas. (La gestión de la interculturalidad)</p>

6. HABILIDAD ESENCIAL CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO	COMPETENCIAS
<p>Las PIE conocen de sus orígenes (raíces), sus motivaciones, sus puntos fuertes y sus puntos débiles.</p>	<p>6.1 Son conscientes de su propia cultura y cómo se forma su manera de pensar, sus sentimientos y su forma de reaccionar con las personas y eventos.</p> <p>6.2 Conocen sus puntos fuertes y débiles en relación con la vida y el trabajo.</p> <p>6.3 Pueden reconocer sus reacciones frente a la ambigüedad y son capaces de controlarlas.</p> <p>6.4 Son conscientes de sus estilos de gestión y del trabajo personal.</p>

7. HABILIDAD ESENCIAL COMUNICACIÓN INTERCULTURAL	COMPETENCIAS
<p>Las PIE son comunicadoras eficaces interculturales.</p>	<p>7.1 Son capaces de compartir sus pensamientos, opiniones y expectativas de una manera que no es ambigua, pero siguen siendo conscientes de las diferencias culturales.</p> <p>7.2 No tienen miedo a sumergirse en la cultura local y hablar otra lengua, tampoco tienen miedo a cometer errores.</p> <p>7.3 Pueden llegar a un acuerdo con los residentes locales para que ellos y los extranjeros consigan una comprensión común de lo que se dice.</p> <p>7.4 Poseen suficiente lenguaje local como para mostrar que están interesados en las personas y conviven con quienes trabajan.</p> <p>7.5 Pueden identificarse con los residentes locales en la forma en que perciben el mundo y no se limitan a una comprensión intelectual.</p>

8. HABILIDAD ESENCIAL HABILIDADES ORGANIZATIVAS	COMPETENCIAS
<p>Las PIE se esfuerzan por mejorar la calidad de las estructuras de organización y procesos, así como la moral del personal, y promover una atmósfera positiva en el lugar de trabajo.</p>	<p>8.1 encuentran un equilibrio funcional entre la necesidad de adaptar sus comportamientos a las normas locales y la necesidad cultural y su propios valores, evitando convertirse en “indígenas” (Equilibrio INtercultural)</p> <p>8.2 Establecen redes personales y profesionales compuestas por personas locales, nacionales e internacionales</p> <p>8.3 Crean consenso entre los residentes locales y los extranjeros, conciliando los puntos de vista de diferentes culturas, para que todos tengan la sensación de contribuir de manera útil a la acción</p> <p>8.4 Se mantienen centrados en la tarea a cumplir, mientras gestionan las barreras organizativas y culturales</p> <p>8.5 Tiene cierta habilidad política para evaluar, con realismo, el equilibrio de fuerzas dentro de la organización.</p> <p>8.6 Son ingeniosos a nivel profesional, y capaces de funcionar con menores niveles de recursos y apoyos diferentes a los que están acostumbrados en su país de origen</p>

9. HABILIDAD ESENCIAL COMPROMISO PERONAL/PROFESIONAL	COMPETENCIAS
<p>Las PIE se comprometen, tanto en el plano personal como profesional, con la misión confiada a ellos y su experiencia de vida que entra en contacto con otra cultura.(y experimentar la vida en contacto de otra cultura)</p>	<p>9.1 Indican que quieren contribuir a la comunidad local y no sólo a su propio bienestar o el de su organización</p> <p>9.2 Tienen una comprensión clara y realista de sus propias motivaciones y expectativas, con respecto a su misión y sus vidas personales en las empresas que lo acogen</p>

TABLA 2.

1.1 Son capaces de hacer frente a la tensión y estrés provocados por el choque cultural y los desafíos permanentes relacionados con el hecho de vivir en otra cultura.

- Mantienen una actitud positiva que les ayuda a conservar su motivación profesional y vivir felices. Podemos identificarlo a través de:
 - No se quejan de su vida y trabajo; y si lo hacen, no desde el punto de vista destructivo.
 - Mantienen la calma y son prueba de paciencia. Controlan sus emociones cuando se encuentran con problemas que frenan el logro de su misión y el modo satisfactorio de su vida.
 - Evitan cualquier evaluación negativa de sus colegas locales y de las estructuras de la organización, hasta que el problema no haya sido debidamente investigado o que las soluciones prácticas no se hayan propuesto.
 - Muestran buen sentido del humor (sin caer en el sarcasmo), frente a las frustraciones propias a la vida de otra cultura.
 - No son dependientes del apoyo y de los recursos que tienen en casa para hacer frente a la frustración y a los problemas personales.
 - Pueden encontrarse ocasionalmente solos, aislados y deprimidos.
- Responden a las situaciones desconocidas y al estrés de una manera que no interfiera a su funcionamiento en el trabajo o en su vida personal. Podemos identificarlo a través de:
 - Son capaces de expresar claramente el concepto del choque cultural y los síntomas típicos asociados a ello.
 - Pueden identificar las etapas típicas de la adaptación, así como los métodos para hacer frente a un choque cultural.
 - Actúan positivamente frente al estrés, hablando de sus problemas con sus colegas extranjeros o locales y haciendo un esfuerzo por participar en la cultura local.
 - Pueden describir las reacciones de las personas frente al cambio o al estrés, tanto los negativos como los positivos. (por ejemplo, las formas inadecuadas como el aislamiento, la alcoholemia, la irritabilidad o agresividad, etc., y los medios apropiados como los paseos con la familia, ejercicio físico, etc.)
 - No son destruidos por el estrés (por ejemplo, dejar todo para volver a casa o evitar todo contacto con los residentes locales).
 - Reconocen que sus reacciones, frente a un cambio de cultura, evolucionan a partir de día a día.
 - Pueden numerar los efectos positivos y negativos que les provoca el cambio y el estrés.
 - Ante las situaciones estresantes, pueden adaptar sus reacciones a la manera habitual con la que actúa la cultura de acogida. (ejemplo, evitando la consumación de alcohol en algunos países).
 - Evalúan y gestionan los riesgos de la seguridad y salud de una manera realista y

practica.

- Son capaces de actuar buscando su propio bienestar (por ejemplo, saben relajarse y tomarse un tiempo libre) durante las transiciones de sus vidas.
- Están involucrados en una red de apoyo personal en el que buscan (o dan) el apoyo (emocional o de otro tipo) de los familiares, amigos y colegas. Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden describir el efecto de la transición en su familia directa.
 - comparten sus sentimientos y sus reacciones con su cónyuge, miembros de la Familia y amigos.
 - Buscan asesoramiento y consejos, así como apoyo emocional, junto a expatriados o colegas locales.
 - Toman nota de los problemas experimentados por los miembros de su familia y se comunican con ellos para ayudarles a resolverlos.
 - Mantienen un contacto habitual con sus familiares y amigos de su país.

1.2 No se contentan con adaptarse a la cultura del país de acogida sino que procuran disfrutar de la experiencia enriquecedora que les aporta.

- Expresan su satisfacción de vivir y trabajar en una nueva cultura. Podemos identificarlo a través de:
 - Acreditan que aprecian las diferentes culturas.
 - Dan la bienvenida a vivir en contacto con una nueva cultura y lo mucho que les interesa aprender de ella.
 - Miran el lado positivo de las cosas cuando se enfrentan a las frustraciones inevitables, en lugar de caer en la negatividad y la crítica dirigida contra los demás y contra si mismos.
- Se esfuerzan por aprender sobre el país de acogida mediante la participación en seminarios, libros de lectura, etc. Podemos identificarlo a través de:
 - Comen en restaurantes locales, cocinan platos regionales, visitan lugares típicos locales, etc.
 - Leen periódicos locales, ven la televisión local, etc.
 - Demuestran un espíritu de aventurero porque quieren explorar su nuevo entorno.
 - Aprenden sobre el país de acogida, mediante la participación en eventos tradiciones locales.
 - Aprenden el idioma local y lo utilizan tanto en el trabajo como para su vida cotidiana.
 - Visitan las diferentes regiones del país de acogida, a fin de conocer la diversidad de la cultura con la que están en contacto.
 - Traban lazos de amistad con los residentes locales, hasta el punto de a veces ser invitado a eventos familiares (proporcionando reciprocidad).
 - Cultivan nuevas actividades de ocio en la cultura del país de acogida, para reemplazar aficiones personales que eran importantes para ellos en su país de establecimiento.

1.3 Sin renunciar a sus ideales, se comportan de manera diferente en contacto con la cultura del país de acogida, de lo que lo harían en su propia cultura, con el fin de abrirse más a la nueva cultura.

- Son conscientes de que la aplicación estricta de sus ideales personales (por ejemplo, sobre lo que constituye un acto de corrupción, las relaciones de género, etc.) puede causar problemas en una nueva cultura. Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden entender e incluso, en determinadas circunstancias, aceptar los comportamientos locales que entran en conflicto con sus ideales personales.
 - Pueden explicar la historia y la razón de las prácticas locales que pueden entrar en conflicto con sus propios valores.
 - Evitan generalizar y creer que los ciudadanos del país de acogida tienen, a nivel individual los mismos defectos que el sistema.
- Se comportan de acuerdo a las normas culturales locales en relación con el comportamiento y las apariencias (por ejemplo, en términos de vestir). Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden explicar la tendencia universal a creer en la imagen “espejo” o asumir que los demás son como nosotros, lo que puede dar lugar a malentendidos.
 - Moderan sus emociones.
 - Evitan la ropa (especialmente poco apropiada), las declaraciones y otros comportamientos que pueden ofender a los residentes locales.

2.1 En sus actitudes y comportamientos, muestran respeto por la cultura local.

- Actúan de una manera respetuosa hacia la cultura local ya que reconocen abiertamente su valor. Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden dar ejemplos de enriquecimiento de su cultura a través de la cultura del país anfitrión o el espacio cultural en el que se encuentran.
 - Pueden identificar las habilidades particulares de sus colegas locales.
 - Evitan los comentarios desagradables sobre los aspectos de la cultura local.
 - Piden información a sus colegas sobre como perciben los cuestionarios laborales locales y la forma de reglarlos a su culturas.
 - No denigran las creencias ni las costumbres fundamentales de la cultura de país anfitrión.

2.2 Son humildes, y no piden ser reconocidos y no llaman la atención sobre sí mismos.

- No parecen estar imbuidos de sí mismos o sentirse superiores (incluso si el puesto que ocupan les da poder e inspira respecto dentro de la cultura del país anfitrión). Podemos identificarlo a través de:

- Saben reírse de sí mismos cuando se equivocan.
 - Aceptan las críticas de los demás.
 - Siguen las indicaciones de los agentes locales, cuando es necesario para alcanzar los objetivos de la misión.
 - Están dispuestos a preguntar periódicamente la manera de hacer las cosas.
- No dudan en pedir apoyo a los amigos o los colegas locales y no se permiten, en este sentido, ser paralizados por sus miedos o el temor de pasar por ignorantes. Podemos identificarlo a través de:
 - Solicitan la asistencia de los residentes locales.
 - Hacen uso de “intérpretes” o “mediadores interculturales” para ayudarles a comprender a sus colegas locales y a saber cómo su comportamiento es percibido por los habitantes del país anfitrión.

2.3 Si bien son modestas y amigables, las PIE tienen suficiente confianza como para tomar la iniciativa y promover el cambio si esto es parte de su misión.

- No perdonan la falta de responsabilidad de los colegas con respecto a los objetivos de la misión aunque respetan la cultura local. Podemos identificarlo a través de:
 - Invitan a los colegas locales a que revisen sus comportamientos profesionales para mejorar sus habilidades y actitudes.
 - Tienen la capacidad de saber motivar a sus colegas locales para lograr los objetivos de la misión.
 - Están dispuestos a modificar políticas y los métodos de la organización local para lograr los objetivos de la misión (tras haber ganado la confianza y el respecto de sus colegas locales).

3.1 Conceptualizan el efecto de la cultura sobre todos los seres humanos y todas las sociedades.

- Conocen que los valores, los comportamientos aceptados y las apariencias (ropa, etc.) varían de una cultura a otra, y saben que todas las culturas son válidas en sí mismas. Podemos identificarlo a través de:
- Pueden indicar qué se entiende por concepto cultural, siendo conscientes de su influencia omnipresente. Para ello. Podemos identificarlo a través de:
 - Describen algunos de los principales factores de comparación cultural (por ejemplo: sistemas de autoridad, la estratificación social, las actitudes de trabajo y la noción de tiempo).
 - Dan ejemplos de la influencia de la cultura sobre aspectos como la naturaleza de las instituciones sociales y la gestión de los procesos económicos, las relaciones de poder, el liderazgo y las actitudes con respecto a la tecnología y al cambio.

- Conocen y saben describir los dos lados de la cultura, siguiendo el modelo “iceberg”. Las partes visibles de la cultura como, por ejemplo, la apariencia física y las no visibles como, por ejemplo, los valores.
 - Saben explicar y demostrar la naturaleza cambiante de las culturas mediante ejemplos extraídos de su propia cultura (por ejemplo, la evolución de los valores históricos de su cultura de origen).
 - Conocen ejemplos de interrelaciones entre culturas, que existieron o aún existen, tanto de confrontación como de cooperación.
- Saben que todas las culturas tienen su propia lógica interna. Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden explicar las raíces históricas y costumbres locales.
 - Dan ejemplos de cosas que podrían tener sentido en el contexto de la cultura del país anfitrión, pero no necesariamente en su país de origen (como por ejemplo, dar mayor prioridad a los objetivos sociales o familiares, en lugar de trabajar los objetivos del trabajo)

3.2 Reconocen la influencia de sus propios condicionamientos culturales y, cómo ciertos valores de su propia cultura, pueden causar problemas en la cultura del país de acogida.

- Tienen la capacidad de explicar cómo ellos mismos son productos de su propia cultura y saben dar ejemplos. Podemos identificarlo a través de:
 - Muestran cómo su propia cultura ha influido en sus percepciones y sus comportamientos.
- Reconocen como existe una tendencia general por valorar a la cultura propia más positivamente que a las otras. (etnocentrismo). Podemos identificarlo a través de:
 - Saben transmitir, desde su punto de vista, cómo superar la tendencia natural al etnocentrismo.
 - Reconocen que ciertos valores en su propia cultura puede ser una fuente de problemas interpersonales en el trabajo en algunos países (por ejemplo, la tendencia occidental a “ir directamente a los negocios” o la tendencia oriental, a querer instaurar primero las relaciones personales).
 - Reconocen que, a veces, puede ser necesario temperar sus propios valores personales en el extranjero (por ejemplo, una feminista convencida debe ser prudente en la formulación de sus creencias en otras empresas).

4.1 Se muestran preparados para conocer la cultura del país anfitrión.

- Delimitan lo que necesitan saber sobre el país de acogida con el fin de estar más satisfechos en el plano personal y así aumentar su eficacia profesional.
- Son curiosos e invierten tiempo para conocer mejor la cultura del país de acogida. Podemos identificarlo a través de:

- Invierten tiempo en lectura específica relacionada con la cultura del país de acogida.
- Se relacionan con los nacionales del país de acogida.
- Exploran diferentes partes del país.
- Comen alimentos locales, etc.
- Toman parte en las prácticas y tradiciones (como los servicios religiosos) y tratan de comprender mejor la cultura local a través la reflexión.

4.2 Conocen la historia, la geografía, las costumbres sociales y los hábitos, las condiciones socioeconómicas y demás factores relacionados con el país de acogida, junto con la misión confiada a ellos.

- Conocen los valores fundamentales de la cultura local, en términos de género, clases sociales, autoridad, religión, las tradiciones o las costumbres locales etc.
- Están al corriente de como la historia, costumbres y condiciones socio-económicas del país puede afectar al ejercicio de su misión.
- Son capaces de combinar la eficacia de las técnicas de gestión que saben con las del país anfitrión, como un sistema de promoción basado en las relaciones personales en lugar de mérito.
- Están preparados para facilitar información sobre la diversidad cultural del país de acogida, tales como: subculturas étnicas y religiosas, clases social, intereses regionales, etc.
- Muestran empatía hacia la cultura del país de acogida. Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden sentirse identificados con artistas, escritores, músicos, etc., locales y explicar sus vidas y la forma en que expresan la cultura local.
 - Son capaces de ver el mundo como los nacionales del país anfitrión, de acuerdo a su historia, su religión y de su sistema social y no limitarse a la comprensión intelectual.

4.3 Conocen la organización local en la que van a trabajar, los procesos políticos y las prácticas de gestión local.

- Saben describir las prácticas de gestión local y compararlas con los procesos de gestión de su país, estableciendo las diferencias. Podemos identificarlo a través de:
 - Son capaces de describir, cómo se toman las decisiones, generalmente, en el lugar de trabajo.
 - Pueden expresar cómo influyen, dentro de la organización de acogida, los sistemas formales e informales del poder.
- Saben que los factores socioeconómicos son influyentes en el entorno de la organización de acogida. Podemos identificarlo a través de:
 - Localizan las alianzas claves y los conflictos entre los gestores, que tienen un impacto sobre la dinámica de la organización.

5.1 Saben relacionarse con los residentes locales y sus colegas de trabajo, de manera armoniosa y productiva. (Socialización)

- Participan en eventos culturales o comunitarios (deporte, baile, música, actividades religiosas, festivales, etc.).
- Evitan la tentación de refugiarse en un “gueto de expatriados”, que aísla a la población extranjera de la población local.
- Se muestran capaces de iniciar una conversación en situaciones interculturales, ya que hablan y entienden el idioma local.
- Se ganan fácilmente la confianza de los residentes locales, porque son reconocidos como personas que se integran bien en el trabajo y en la comunidad local. Podemos identificarlo a través de:
 - Según sus colegas locales, están sinceramente interesados en sus trabajos y sus vidas cotidianas.
 - Son considerados por la gente del país como amistosos.
 - Son fácilmente accesibles por los residentes locales que buscan asesoramiento y apoyo.
 - Son ayudados por sus colegas locales para instaurar relaciones dentro de la comunidad.
- Comprenden las diferencias y las similitudes, dentro de las reglas de socialización, entre su país y el país de acogida. Podemos identificarlo a través de:
 - Señalan los protocolos y los códigos del país anfitrión, que se diferencian de las que prevalecen en su país de origen o que son similares (tales como la proximidad física, el contacto entre los hombres y mujeres, etc.).
 - Son capaces de explicar las consecuencias de la socialización en el plano profesional dentro de la cultura del país de acogida.
 - Pueden describir en la socialización con los residentes del país anfitrión, la importancia de su estatus social y profesional.
 - Son capaces de explicar la relación existente entre sus relaciones personales y profesionales dentro de la cultura del país anfitrión.
 - Piden a sus amigos y sus colegas locales que les indiquen los errores que cometen para que puedan corregirlos.
- Son concientes de la imagen negativa que los residentes locales pueden tener de los extranjeros y tratan de evitar cualquier conducta que pueda estar vinculada con los estereotipos. Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden citar ejemplos de relaciones anteriores, entre el país de acogida y el país de origen, que podría haber afectado las relaciones con los ciudadanos locales.
 - Son sensibles al nacimiento de un expatriado en el país de acogida, y a la percepción que se pueda tener de él, en dicho país.

5.2 Ayudan a las personas de otras culturas, para trabajar en común, de manera funcional en el plan de tareas. (La gestión de la interculturalidad)

- Buscan instaurar un clima y adoptar un enfoque que favorezca la realización de las tareas. Podemos identificarlo a través de:
 - Facilitan la comunicación.
 - Fomentan el espíritu de equipo.
 - Tratan de llegar a un entendimiento común y a acuerdos acerca de las funciones y responsabilidades en el lugar de trabajo.
 - Identifican y reconocen las habilidades que pueden aportar todos sus colegas.
 - Trabajan en la resolución de los conflictos interpersonales.
 - Gestionan las relaciones con los residentes locales que tienen una experiencia internacional.
 - Evitan la tentación de ponerse del lado de lo extranjeros que de los colegas locales, debido las similitudes culturales.
 - Demuestran empatía por las personas que tienen distintas motivaciones y diferentes estilos de trabajo.
 - Tratan de fomentar la confianza entre los miembros de los grupos de trabajo multinacionales.

- Demuestran su liderazgo y son capaces de fomentar el trabajo en equipo. Podemos identificarlo a través de:
 - Son capaces de explicar las motivaciones e impulsos internos de sus colegas nacionales, (superiores y subordinados), ya que saben lo que quieren y lo que necesitan para estar satisfechos en sus vidas personales y profesionales, usando esas motivaciones para aumentar la eficacia del trabajo.
 - Se ganan el respeto de los locales por la forma de comportarse y tratar a las personas.
 - Se apoyan en el respeto y en el poder, que les da su puesto o cargo, para cumplir mejor su tarea.
 - Logran el equilibrio entre la gestión basada en los procesos (atención a como se hacen las cosas) y la gestión basada en las tareas (atención a la consecución de los objetivos), adaptando ambas gestiones a la cultura del país de acogida.
 - Usan principalmente las técnicas de negociación utilizadas por el plan cultural anfitrión.
 - Procuran no se comportarse de una manera que irrite a otros miembros del equipo (por ejemplo, evitando la ostentación excesiva o la no-conformidad social).

6.1 Son conscientes de su propia cultura y cómo se forma su manera de pensar, sus sentimientos y su forma de reaccionar con las personas y eventos.

- Se conocen íntimamente en términos de valores y creencias fundamentales, así como las redes de apoyo que necesitan para vivir felizmente en una nueva cultura. Este conocimiento les ayuda a instalarse correctamente. Podemos identificarlo a través de:

- Son capaces de describir sus comportamientos con respecto a su propia lógica cultural (valores, las apariencias, etc.).
- Son capaces de describir la forma en que sus propios filtros de comunicación (percepciones, estereotipos, prejuicios, etc.) influyen en sus relaciones y sus comunicaciones con los colegas locales y los contactos.
- Son conscientes de las fuentes de sus condicionamientos culturales, pero son capaces de ponerlas en cuestión el tipo de programación, y si fuera necesario aceptar la programación observada en el otro. Podemos identificarlo a través de:
 - Comprenden las funciones negativas y los estereotipos que prevalecen en su propia sociedad con respecto a la cultura, región o al conjunto del país de acogida, y no caen en ellos.
 - Ignoran temporalmente sus valores culturales sin tener la impresión de comprometer su sentido fundamental de “sí mismo”.
 - Equilibran su necesidad de seguridad y su comodidad, abriendo la posibilidad de hacer las cosas de manera diferente en una nueva cultura.

6.2 Conocen sus puntos fuertes y débiles en relación con la vida y el trabajo.

- Pueden definir lo que les produce satisfacción o insatisfacción en su vida personal y profesional, y pueden dar razones. Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden enumerar las principales actividades que necesitan para relajarse y disfrutar de la vida.
 - Pueden enumerar las principales condiciones necesarias para incrementar su eficacia en el trabajo (material, agradable ambiente social, la libertad de experimentar, etc.).
- Han aprendido a controlar sus reacciones emocionales ante ciertos comportamientos molestos de otras culturas, incluidas las manifestaciones físicas. Podemos identificarlo a través de:
 - Se esfuerzan para domar estos comportamientos molestos (por ejemplo, adoptando una proximidad diferente) para ser aceptados en el país de acogida y sentirse menos incomodo.
- Son conscientes de su persona y del impacto que pueden ejercer en la eficacia de otra cultura.

6.3 Pueden reconocer sus reacciones frente a la ambigüedad y son capaces de controlarlas.

- Saben que en situaciones de interculturalidad, son una fuente de ambigüedad para otros (los residentes locales pueden tener la dificultad de comprenderles). Podemos identificarlo a través de:

- Son capaces de dar ejemplos de situaciones de ambigüedad en gestión intercultural y comentar las posibles consecuencias (por ejemplo, lo que una persona considera como contacto social apropiado, puede poner incomodo, a un residente del país de acogida porque no sabe contestar).
- Se esfuerzan en gestionar las situaciones de ambigüedad. Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden identificar sus umbrales de tolerancia frente a la ambigüedad, es decir, su propia tendencia a la emoción cuando se enfrentan a la incertidumbre o malestar (por ejemplo, irritabilidad, cínico, tomar alcohol, encerrarse en sí mismas, etc.)
 - Conocen algunas estrategias para reaccionar e estas tendencias (por ejemplo, hablar de ello, tomar tiempo para pensar antes de actuar, etc.).
 - Saben realizar preguntas precisas para obtener ayuda y consejos, y saben a quien dirigirse.

6.4 Son conscientes de sus estilos de gestión y del trabajo personal.

- Conocen perfectamente su estilo de trabajo y su personalidad (según algunas teorías bien conocidas y test de personalidad), estilo de comunicación (autoritario o democrático), estilo de aprendizaje, estilo de liderazgo (autoritario o consensual, carismático o burocrático) y estilo de supervisión (directiva o cooperativa).
- Tienen estrategias para fomentar la compatibilidad con los colegas del trabajo, a pesar de los estilos de gestión natural diferentes. Podemos identificarlo a través de:
 - Saben aplicar el estilo de gestión que domina el país de acogida y determinar si un cambio en él, permitirá una mejoría en los objetivos del trabajo.
 - Consultan a sus colegas locales sobre el estilo de gestión más adecuado para que se adapte a todas las personas interesadas, y así conseguir una mejoría en los objetivos en el trabajo.

7.1 Son capaces de compartir sus pensamientos, opiniones y expectativas de una manera que no es ambigua, pero siguen siendo conscientes de las diferencias culturales.

- Expresan claramente los elementos del modelo de la comunicación interpersonal, incluyendo los aspectos verbales y no verbales de la presente comunicación, en especial en situaciones de interculturalidad. Podemos identificarlo a través de:
 - Usan toda una batería de medios de comunicación.
- Enuncian las principales diferencias y similitudes entre los estilos de

comunicación de su propia cultura y los del país de acogida, (señales verbales y no verbales).

- Evalúan y regulan de manera razonable los problemas ocasionados por las diferentes formas de percibir entre los nacionales del país de acogida y los extranjeros. Podemos identificarlo a través de:
 - Muestran mucho tacto y diplomacia en su forma de expresar, en sus maneras y sus actos para no ofender a las sensibilidades locales.

7.2 No tienen miedo a sumergirse en la cultura local y hablar otra lengua, tampoco tienen miedo a cometer errores.

- Dan ejemplos de errores lingüísticos o sociales que han cometido para explicar lo que han aprendido de los errores.
- Piden a los locales que les corrijan lo que han hecho mal, y cuando están equivocados, reírse de sus propios errores.
- Pueden participar en las actividades de la comunidad local, a pesar de no entender completamente el propósito, el significado o el papel que debe tener que desempeñar.

7.3 Pueden llegar a un acuerdo con los residentes locales para que ellos y los extranjeros consigan una comprensión común de lo que se dice.

- Tratan de mejorar la comunicación, evitando caer en los estereotipos acerca de cómo los locales podrían entender lo que se dice.
- Pueden determinar los valores que los trabajadores extranjeros y los colegas locales tienen en común, y aquellos que no comparten.
- Saben escuchar y observar. Podemos identificarlo a través de:
 - Repiten lo que otros han dicho de forma individual o en grupos.
 - Observan los aspectos más sutiles de la cultura y la organización de acogida
- Disponen de estrategias que les permiten resolver situaciones de estancamiento y problemas de comunicación. Podemos identificarlo a través de:
 - Reconocen que la forma es tan importante como el contenido del discurso.
 - Comprueban si los colegas locales han comprendido lo que se dijo.
 - Garantizan, ellos mismos, que han entendido lo que han dicho sus colegas.
 - Buscan mejorar la claridad de las comunicaciones.(reformulación)

7.4 Poseen suficiente lenguaje local como para mostrar que están interesados en las personas y conviven con quienes trabajan.

- Dominan mejor el idioma durante su estancia. Podemos identificarlo a través de:
 - Emplean saludos locales.
 - Aprovechan todas las oportunidades para hablar el idioma local.
 - Están constantemente mejorando sus conocimientos del idioma.
 - Se muestran cada vez más hábiles a utilizar las metáforas locales.

7.5 Pueden identificarse con los residentes locales en la forma en que perciben el mundo y no se limitan a una comprensión intelectual.

- Saben describir con exactitud los motivos que hacen que los residentes locales propongan o realicen ciertas cosas (sin necesariamente estar de acuerdo con ellos, respetan sus puntos de vista).
- Conocen cómo los expatriados, en general, son percibidos por los residentes locales.
- Procuran e intentan adoptar, en el plano teórico y por pura empatía, el punto de vista local para apreciar su lógica, incluso sin estar de acuerdo con los puntos de vista.

8.1 Encuentran un equilibrio funcional entre la necesidad de adaptar sus comportamientos a las normas locales y la necesidad de mantener su propia identidad cultural y sus propios valores, evitando convertirse en " indígenas". (Equilibrio Intercultural).

- Son capaces de adoptar comportamientos, que son críticos, para lograr unos buenos resultados dentro de la cultura o la organización de acogida. Podemos identificarlo a través de:
 - Son capaces de adaptar y modificar sus comportamientos en diferentes situaciones diferentes.

8.2 Establecen redes personales y profesionales compuestas por personas locales, nacionales e internacionales.

- Tienen la capacidad de identificar a los interesados claves, involucrados en la misión a cumplir.
- Analizan las necesidades, las motivaciones, y el grado de participación de los interesados. Podemos identificarlo a través de:
 - Utilizan los esfuerzos necesarios para reunirse o comunicarse con las partes

interesadas.

- Recopilan información sobre los intereses y los puntos de vista de los interesados.
- Reconocen las relaciones del poder entre las partes interesadas (por ejemplo, como las relaciones formales e informales, sociales y económicas), en el contexto de la misión a cumplir, y cómo influyen y la manera que se toman las decisiones.
- Determinan cuándo, cómo y con quién usar el poder y su influencia, sin necesariamente perturbar la estructura del poder local.
- Sabe movilizar a la gente y los recursos, de la organización y su entorno, para mejorar los objetivos de la misión.

8.3 Crean consenso entre los residentes locales y los extranjeros, conciliando los puntos de vista de diferentes culturas, para que todos tengan la sensación de contribuir de manera útil a la acción.

- Tratan de establecer una organización cuyos procesos, sistemas y valores estarán en armonía con los valores culturales de los que la componen. Podemos identificarlo a través de:
 - Tienen la capacidad de explicar cómo sus colegas locales conciben y definen las prácticas organizacionales (cómo definen lo que constituye un proceso y resultado adecuado).
 - Comprueban cómo las prácticas organizacionales son aceptadas por la aplicación de unos mecanismos de retroacción apropiados a la cultura local.
 - Explican la importancia de tener en cuenta las ideas y los métodos locales (por ejemplo, examinar los cambios en los planes y los métodos a partir de las recomendaciones locales).
- Animar a los residentes locales y a los extranjeros a hablar de los problemas y plantear soluciones, sin ir en contra de las prácticas locales. Podemos identificarlo a través de:
 - Acepta de buen agrado trabajar en grupo con sus colegas locales.
 - Son capaces de definir los compromisos y las nuevas soluciones con los colegas locales.
- Son pacientes a la hora de buscar una conciliación de los puntos de vista y trabajar en equipo, para buscar un cambio a mejor en la organización. Podemos identificarlo a través de:
 - Permiten y persiguen que la organización y su personal aprendan de los errores
- Están abiertos a que sus colegas locales reciban el mérito del trabajo que han realizado en grupo, según las costumbres culturales.

- Ayudan sus colegas a demostrar su liderazgo y asumir las responsabilidades, según las necesidades y los límites culturales a respetar.
- Asesoran de buen agrado a los colegas locales que les piden espontáneamente consejos e ideas sobre el trabajo, de una manera que no sea contraria a las sensibilidades culturales locales o a las estructuras de autoridad.

8.4 Se mantienen centrados en la tarea a cumplir, mientras gestionan las barreras organizativas y culturales.

- Tienen una visión de la dirección que debe llevar la misión en el futuro de la organización e intentan hacerla progresar hacia ella. (como el desarrollo sostenible, la transferencia de conocimientos y habilidades, la diplomacia, el mantenimiento de la paz). Podemos identificarlo a través de:
 - Pueden articular por qué están allí y cuál es la percepción que sus colegas locales tienen de su presencia.
 - Promueven la celebración de acuerdos sobre los objetivos, métodos de gestión y resolución de diferencias.
 - Incitan a todos los colegas a que declaren sus expectativas.
 - Respetan los objetivos de la misión, aún cuando renuncien al cambio bajo el efecto de las tradiciones locales.
- No abandonan sus responsabilidades de gestión, incluso si éstas permanecen abiertas a las sensibilidades culturales, y dan prueba del tacto en sus relaciones interpersonales.
 - No adoptan las concesiones ni las practicas locales únicamente para evitar estar percibidos como etnocéntricos.
 - Pueden comunicar sus expectativas a los demás en términos de objetivos y procesos de misión.
 - Pueden ser críticos y exigentes (después de haber evaluado cuidadosamente los factores determinantes).
 - Aplican métodos para tratar los casos de inacción o acción inapropiada.
 - Son claros, con respecto a los beneficios y riesgos del negocio mutuo.
 - Aplican métodos, culturalmente apropiados, en términos de la retroalimentación, recompensas y sanciones en la gestión del personal local y extranjero.
 - Pueden mantener relaciones armoniosas, incluso si están en desacuerdo con sus colegas.
 - Formulan ideas innovadoras para llevar a cabo los objetivos de la misión.
- Evalúan cuidadosamente las observaciones formuladas por los colegas y los interesados, y evitan tomar decisiones impulsivas acerca de cómo alcanzar los objetivos de la misión.

8.5 Tienen cierta habilidad política para evaluar, con realismo, el equilibrio de fuerzas dentro de una organización.

- Son observadores que advierten los cambios, a veces sutiles, que ocurren en las relaciones de poder entre las personas y las instituciones organizacionales. Podemos identificarlo a través de. Podemos identificarlo a través de:
 - Están dispuestos a respetar la cultura y el sistema social, el sistema social y su entorno, y a informarse a sus aspectos para comprenderles.
 - Conocen el sistema oficial de premios y sanciones de la organización anfitriona.
 - Mantienen relaciones amables incluso con la gente que no les gusta o no aprecian mucho, ya que es conciente es necesario actuar así para avanzar en los objetivos de su misión.
 - Están dispuestos a comprometerse de vez en cuando, por encima de sus preferencias o principios, para realizar los objetivos de la misión.
 - Son capaces de resolver los conflictos interpersonales de una manera que sea aceptable para los colegas locales (también para los expatriados).

8.6 Son ingeniosos a nivel profesional, y capaces de funcionar con menores niveles de recursos y apoyos diferentes a los que están acostumbrados en su país de origen.

- Adaptan su plan de acción original para responder a las realidades de la tecnología y los recursos disponibles en el terreno.
- Son innovadores en la manera de lograr los mismos resultados pero con tecnologías más o menos sofisticadas (por ejemplo, intentan buscar la manera de reparar una pieza del equipo importado mediante el uso de los materiales disponibles localmente).

9.1 Indican que quieren contribuir a la comunidad local y no sólo a su propio bienestar o el de su organización.

- Son conocidos por sus colegas locales por motivos que van más allá de sus aspiraciones profesionales y de sus intereses financieros. Podemos identificarlo a través de:
 - Sus colegas locales dicen que realmente se preocupan por el destino del país anfitrión y de su promoción.
 - Sus colegas dicen de ellos que están decididos a mejorar la eficacia global de la organización.
 - Animam a sus colegas y subordinados a seguir programas de formación y a llevar acabo tareas que les ayudarán a alcanzar su pleno potencial como empleados.

9.2 Tienen una comprensión clara y realista de sus propias motivaciones y expectativas, con respecto a su misión y sus vidas personales en las empresas que lo acogen

- Enumeran y clasifican por orden de prioridad sus expectativas personales y profesionales en el país de acogida. Podemos identificarlo a través de:
 - Describen las diferencias entre las expectativas, necesidades personales y profesionales, y las realidades sobre el terreno (las dificultades logísticas que pueden ir en contra de las expectativas formuladas al origen).
 - Son capaces de reevaluar y revisar sus expectativas frente a las realidades impredecibles.
 - Describen las expectativas en el momento de repatriación.

5. RECOMENDACIONES DE USO DE LA GUÍA

En este manual, nos hemos asegurado de que el perfil de eficacia intercultural, que aportamos, sea lo más universal posible; es decir, hemos procurado que pueda aplicarse a todos los sectores de producción. De este modo, posteriormente, los lectores podrán fácilmente adaptarlo a sus ámbitos particulares.

Sin embargo, es mejor tomar nota de las siguientes recomendaciones antes de proceder a la utilización del mismo:

- Este perfil es un ejemplo de metodología específica en un ámbito de la metodología de las ciencias sociales. Metodología que consiste en poner un *modelo ideal* que tiene fines explicativos. Por lo tanto, este perfil se presenta como un conjunto detallado de cualidades que debe poseer una persona efectiva en el plano intercultural “*ideal*”. (Podremos siempre tener excepciones en el mundo real.)
- Es conveniente ser consciente de que la búsqueda de la presencia de más o menos competencias interculturales no puede focalizarse en un grupo de empleados, sino que debe ser individual a cada uno. De este modo, por ejemplo, dentro de un departamento, el empleado que tenga que realizar tareas en un contexto laboral multicultural durante menos tiempo, tendrá que poseer menos competencias deseables que el empleado que tenga de desenvolverse en este contexto durante más tiempo.
- La distancia o la diferencia cultural entre el país de acogida y la cultura del país anfitrión, influirá también sobre el rango de las habilidades necesarias.
- La prioridad otorgada a ciertas habilidades o descripciones del comportamiento del perfil, que varía de un sector profesional a otro, influirá también sobre el rango de las habilidades necesarias.
- Dada la forma en que el perfil está escrito, probablemente será más útil en términos de evaluación del desempeño del personal. Por ejemplo, los indicadores del comportamiento se describen en términos de conductas observadas susceptibles a una evaluación. (Puede ser necesario cambiar la manera que las habilidades y comportamientos correspondientes están redactadas para utilizar el perfil para la selección o la formación).

A pesar de los ajustes que hay que realizarle a este perfil, para adaptarlo a cada una de las situaciones reales donde se aplica, lo consideramos una herramienta de base muy valiosa a la hora de utilizarla en selección, formación y evaluación de personal.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

- AGOCS, C. y BURR, C.(1996). Equidad en el empleo, la acción afirmativa y la gestión de la diversidad: La evaluación de la diferencias, Revista Internacional de mano de obra, vol. 17, No. 4, pp 30-45
- CASTRO-GÓMEZ, Santiago (2000). “Teoría tradicional y teoría crítica de la cultura”, en Castro-Gómez, Santiago (editor). *La reestructuración de las ciencias sociales en América Latina*. Bogotá: Centro Editorial Javeriana. Pp. 93-108
- COX Y BLAKE T.S (1991). Gestión de la Diversidad Cultural: implicaciones para la COMPETITIVIDAD organización de la Academia de gestión ejecutiva, vol. 5, No 3, pp 45-66
- DE JIMENEZ A., AGUADO M., PIMENTEL M. (2005) Inmigración y Empresa. El desafío empresarial de la inmigración. Córdoba: Almuzara.
- FERMOSE, P. (1992). *Educación intercultural: la Europa sin fronteras*. Madrid: Narcea.
- HUSEN, T. Y OPPER, R. (1984). *Educación multicultural y multilingüe*. Madrid: Narcea.
- KYMLICKA, W. (1996). *Ciudadanía multicultural*. Barcelona: Paidós.
- MIGUEL, M. de (1992). Minorías y educación intercultural, *Bordón*, 44 (1), 23-35
- MUÑOZ SEDANO, A. (1997). *Educación Intercultural. Teoría y práctica*. Madrid: Escuela Española.
- SANTOS REGO, M. (1994). *Teoría y práctica de la educación intercultural*. Barcelona: Servicios de Publicaciones e Intercambio Científico Universidad de Santiago/PPU: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- STUBOR, M. (2002). Mejores Prácticas Corporativas: Lo que algunas organizaciones europeas están haciendo bien para administrar la Cultura y la Diversidad
- ZABALZA, M. (1992). Implicaciones curriculares de la educación intercultural, *Bordón*, 44 (1), 45-58.

OTRAS REFERENCIAS INTERNACIONALES

- COX, T. (JR.). (1993). *Cultural diversity in organizations, theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing.
- ERIKSSON, E. *Recrutement international Fédération internationale de la Croix-Rouge et Sociétés du Croissant-Rouge Genève, Suisse*.
- HOWARD, C. (1992). Profile of the 21st century expatriate manager
- KEALEY D. (2001). L' Efficacité interculturelle
- SAJI, B., (2004). Workforce diversity, temporal dimensions and team performance. *Cross Cultural Management*, 11 (4), 40-51.
- SARGEANT, L. & SUE-CHAN, C., (2001). Does diversity affect group efficacy? *Small Group Research*, 32, (4), 426-450.
- VULPE, T., KEALEY, D., PROTHEROE, D., MACDONALD, D. Profil de la personne efficace sur le plan interculturel

FINANCIAN:



ORGANIZA:



COLABORA:

