

ANÁLISIS DE NECESIDADES EN FORMACIÓN INTERCULTURAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Trinidad Donoso, Flor A. Cabrera Rodríguez, Assumpta Aneas, Javier de Santos* y Pilar Curós**

RESUMEN

La naturaleza multicultural de nuestra sociedad está generando nuevos requerimientos a los profesionales de la administración pública. Los nuevos usuarios de los servicios públicos presentan condicionantes y necesidades específicas derivados de su situación administrativa y su origen cultural. El presente estudio plantea dos objetivos: (1) la identificación de las necesidades formativas en relación a las *competencias interculturales* del personal del Servicio de Empleo de Cataluña que está en contacto con personas inmigradas y (2) el diseño de una propuesta de formación en *competencias interculturales* para el personal del Servicio de Empleo de Cataluña. Los ámbitos donde más se necesitan estas competencias son en la gestión y solución de conflictos interculturales, las habilidades de comunicación y relación con personas de diferentes culturas, el conocimiento de otras culturas, el conocimiento del hecho migratorio en nuestro contexto y el papel de los estereotipos y prejuicios en las relaciones interculturales.

Descriptor: Interculturalidad; Formación intercultural; Competencias interculturales; Administración Pública.

* GREDI Grupo de Investigación en Educación Intercultural. Facultad de Pedagogía. Universidad de Barcelona.

** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Girona.

1 Direcciones electrónicas: trinydonoso@ub.edu, fcabrera@ub.edu, aaneas@ub.edu, javier_de_santos@hotmail.com, Pilar.curos@udg.edu

ABSTRACT

The multicultural nature of our society requests new professional requirements at the Public Administration. There are news users that present specific needs and conditions provoked by the legal situation and cultural origin. The research has two aims: 1) The assessment of Intercultural Competencies of the public employees of el Servicio de Empleo de Cataluña and 2) The design of a training program for the development of this competencies. The scope where are more needed this competencies are the capacity to solve intercultural problems, the intercultural communication, the knowledge of cultures and the migratory phenomena, and the role played by the stereotypes and the bias.

Key words: Cross-cultural training ; Intercultural competencies; Public Administration

I. INTRODUCCIÓN

Las grandes transformaciones en el mundo del trabajo que han caracterizado las últimas décadas del siglo XX han propiciado un marcado interés y una profunda reflexión sobre los atributos y las capacidades necesarias para el desempeño profesional. Fruto de este análisis, las competencias profesionales, han adquirido un protagonismo indiscutible como concepto que define la profesionalidad en el sentido más global del término (Echeverría, 2002). En el mismo sentido, el desarrollo de las sociedades actuales como escenarios de convivencia multicultural otorga especial importancia al dominio de competencias que capaciten para trabajar interculturalmente (Aneas, 2003).

Los profesionales de la administración pública, como el resto de profesionales, deben dar respuesta a estos nuevos requerimientos técnico - sociales. En el caso concreto de la diversidad cultural de los usuarios, estas respuestas pueden orientarse a la creación de nuevos servicios o al desarrollo de la competencia intercultural del personal de la administración.

Esta investigación plantea como objetivos principales la detección de competencias interculturales por parte del personal que presta atención al público en las Oficinas de Trabajo de la Generalitat de Catalunya y la propuesta de un programa de formación para el desarrollo de las mencionadas competencias. Ello representa la continuación de una línea de trabajo sobre el desarrollo de competencias interculturales en el mundo laboral que el GREDI viene trabajando desde el año 1998 tal y como muestran las siguientes publicaciones: Cabrera, 1998; Bartolomé y Cabrera, 2003; De Santos 2004; Donoso y Aneas, 2004; Aneas y Donoso, 2008, Aneas y Santos, 2007.

La *competencia intercultural* es un constructo de reciente creación que ha sido estudiado desde diversas disciplinas, como la educación, la psicología o las relaciones laborales (Chen, 1990). En los estudios realizados para conocer el perfil profesional que requieren las organizaciones del futuro en el nuevo ámbito global, la competencia intercultural se ha identificado como una de las ocho competencias claves para el futuro

(Satterlee, 1999) o como uno de los cuatro atributos requeridos para los graduados del futuro (Gow, 2000). Las cinco áreas, donde se encuentra una mayor concentración de estudios sobre competencia intercultural, son: 1) los negocios internacionales, 2) la educación vocacional y asuntos estudiantiles, 3) la mercadotecnia, 4) los recursos humanos y 5) las tecnologías de la información (De Santos, 2004). Las competencias interculturales pueden definirse como:

“el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten ser conscientes de los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos multiculturales y dar respuesta a las incidencias que surgen en la organización multicultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas (Aneas, 2003, op. cit. pag. 184.)”.

La competencia intercultural comporta las tres dimensiones básicas de toda competencia: la cognitiva, la afectiva y la comportamental. En relación con el aspecto cognitivo, Kim (1989) expresa la necesidad de un conocimiento cultural que implique disponer de información relevante, específica sobre la historia, valores culturales, sistemas institucionales y conductuales de la cultura no propia. La esencia del etnocentrismo radica en la asunción de que el comportamiento y los valores de la propia cultura, son una norma universal e histórica, que puede aplicarse en todas las otras culturas, o que puede ampararse en ella para juzgarlas. De esta manera, la adquisición de un conocimiento cultural específico, tiene dos ventajas. Proporciona la representación precisa de esa cultura y su gente, y proporciona la experiencia concreta de la diferencia que aporta la práctica de la competencia intercultural. En la dimensión afectiva, la competencia intercultural requiere del desarrollo de la empatía hacia el otro y se intenta avanzar más allá del conocimiento del otro y llegar a la comprensión emocional de sus necesidades y experiencias vitales. Así como, se requiere de una actitud de apertura y flexibilidad mental con respecto a lo diferente, la incertidumbre o la ambigüedad, elementos todos ellos necesarios para relacionarse con personas con otros valores e identidades culturales diferentes a las propias y que incluso pueden entrar en contradicción. En la dimensión comportamental, se aspira a que la persona se encuentre cómoda en su relación con personas de diferentes culturas, con independencia de la distancia cultural que haya entre ellas. Se pretende lograr una adaptabilidad activa en el repertorio de los comportamientos con el fin de buscar el entendimiento y la tolerancia mutua.

La pertinencia de la competencia intercultural se justifica por el contexto afectivo inherente a toda interacción intercultural. La no familiaridad con la otra cultura, y con el comportamiento de otras personas, como la preocupación para no entender las cosas, la ambigüedad sobre el contenido real y el significado del flujo de información y un deseo de controlar la interacción... todo eso transpira y genera ansiedad (Rodrigo, 1999; Downing y Husband, 2002). Además, esta ansiedad probablemente interactuará con sentimientos y estereotipos entre grupos y fomentará una *postura entre grupos* determinada, que acaba generando una percepción de identidades étnicas diferentes a través de un filtro perceptual del tipo *nosotros contra ellos*. El estereotipo no solamente reduce

drásticamente la ambigüedad sobre lo que puede esperarse de otra persona, sino que, recíprocamente, hace relevante la identidad propia del individuo y ofrece una certeza falsa sobre los valores y creencias propios. Por eso, el desarrollo de una competencia intercultural, señala Kim, exige una autoconciencia crítica reflexiva de los propios programas y bagaje cultural. En palabras del autor:

“...las personas que desean realizar interacciones interculturales efectivas deben equiparse con un conjunto de habilidades para poder entender y tratar con la dinámica de la diferencia cultural, la postura intergrupala y la inevitable experiencia de estrés.” (Kim, 1989, op. cit. pag. 284).

Las competencias interculturales son competencias transversales que para desarrollarse necesitan de la creación de un contexto o entornos formativos específicos (Tessaring-CEDEFOP, 1998). En este sentido se han identificado cuatro grandes enfoques, en la formación de competencias interculturales transversales: 1) la educación intercultural (Bartolomé, 2002); 2) la educación internacional / global (McFadden i Merryfield, 1997 y Saliba 1997); 3) la formación intercultural (Brislin i Yoshida, 1994), y 4) la formación para la diversidad (Cox, 2001). En Cataluña se han aplicado e investigado programas de educación intercultural en la educación básica y enseñanza secundaria (Vilà, 2005) y programas de formación intercultural en contextos empresariales y universitarios (Aneas, 2003 y De Santos, 2004, op. cit.). En todos ellos destaca, como elemento común, la necesidad de conciliar los componentes cognitivos, afectivos y comportamentales de la relación intercultural, que permitan a la persona ser consciente del impacto de la cultura en los comportamientos y valores propios y del otro; superar los estados emocionales propios de la ambigüedad y la incertidumbre y aplicar un repertorio conductual adecuado al contexto específico. El desarrollo de una competencia intercultural genérica exige que el individuo se interrogue sobre la especificidad de su propia identidad y cultura, desarrolle así una comprensión reflexiva crítica de las creencias y emociones, que utiliza en sus relaciones con la diversidad cultural (Kim, 1989, op. cit. y Rodrigo, 1999). De la misma forma, debería poder reflejar la adecuación de su propio repertorio conductual, para interactuar de manera efectiva, en los diferentes escenarios culturales. Sobre estas condiciones, el desarrollo de la competencia intercultural, requiere que los diseños formativos, incluyan contenidos y actividades relativas al conocimiento cultural, al contenido emocional de la relación intercultural y la resolución de problemas de diversa naturaleza (comunicativa, emocional, funcional, etc.).

En un intento de describir las dimensiones y componentes de las competencias interculturales en el escenario de las organizaciones, Aneas (2003, op. cit.) propuso el Modelo CIT de Competencias Interculturales Transversales, que fue validado empíricamente. Posteriormente, el modelo fue revalidado con alumnado universitario procedente de las carreras de Ciencias Económicas y Empresariales (De Santos, 2004, op.cit).

Este modelo señala, que la persona competente interculturalmente, hace un diagnóstico de su escenario profesional multicultural, atendiendo a los aspectos sociales,

funcionales y contextuales y es capaz de relacionarse, comunicándose, negociando y trabajando con personas de cultura diferente a la propia y es capaz de hacer frente a los varios retos y situaciones que se deriven de la naturaleza multicultural del ámbito laboral. Obviamente, al diagnosticar, relacionarse y afrontar situaciones problemáticas, la persona competente interculturalmente integra y aplica las dimensiones cognitivas, afectivas y comportamentales, propias de la competencia intercultural.

2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las Administraciones Públicas, caracterizadas por su inclusión en el marco estructural (demográfico, jurídico, laboral, etc.) y sometidas a los requerimientos técnicos y sociales, deben dar respuesta, a una serie de retos que comporta el entorno marcado por una sociedad multicultural. En este contexto general, consideramos plenamente justificada la pertinencia e interés de los resultados obtenidos con el presente estudio, ya que plantea una vía operativa, para dotar de competencias profesionales interculturales, al personal de la Administración Pública.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos del presente estudio son los siguientes:

1. Identificar las necesidades formativas para el desarrollo de *competencias interculturales* en el personal de la Administración Pública que está en contacto con la población procedente de la inmigración.
2. Desarrollar una propuesta de *formación en competencias interculturales* para el Servicio de Empleo de Cataluña.

4. METODOLOGÍA

La metodología de la presente investigación es la propia de un estudio descriptivo/compreensivo, combinando estrategias cualitativas y cuantitativas, que atienden a los diferentes objetivos específicos de la misma. El estudio se ha llevado a cabo según el siguiente diseño:

En el cuadro siguiente quedan representadas las fases y tareas de la investigación. **La primera fase** comprendía un estudio diagnóstico, con un diseño por encuesta, con la finalidad de identificar las necesidades formativas:

A) Estudio cualitativo mediante entrevistas a los jefes de los servicios territoriales de la Generalitat de Cataluña. La finalidad de este estudio fue, acercarse a la realidad de la administración pública, en un tema poco estudiado. La estrategia de recogida de información de esta fase, fue la entrevista semiestructurada. A partir de los resultados de este estudio, se obtuvo, un primer listado de las necesidades de formación en competencias interculturales y de las actitudes del personal responsable de esta formación.

B) Estudio cuantitativo más extensivo, mediante cuestionario, a los directores de las oficinas de trabajo de la Generalitat de Cataluña, con la finalidad, de validar las necesidades detectadas en el primer estudio pero en un contexto más amplio.

C) Triangulación de la información obtenida en los dos estudios anteriores y su contraste con el marco teórico que sustenta esta investigación. Esto nos permitió el diagnóstico de las necesidades formativas del personal de la Administración Pública del Servicio de Empleo de Cataluña.

La segunda fase se concreta en la propuesta formativa en competencias interculturales para el personal de la administración pública que responda a las necesidades que se identificaron en la primera fase.

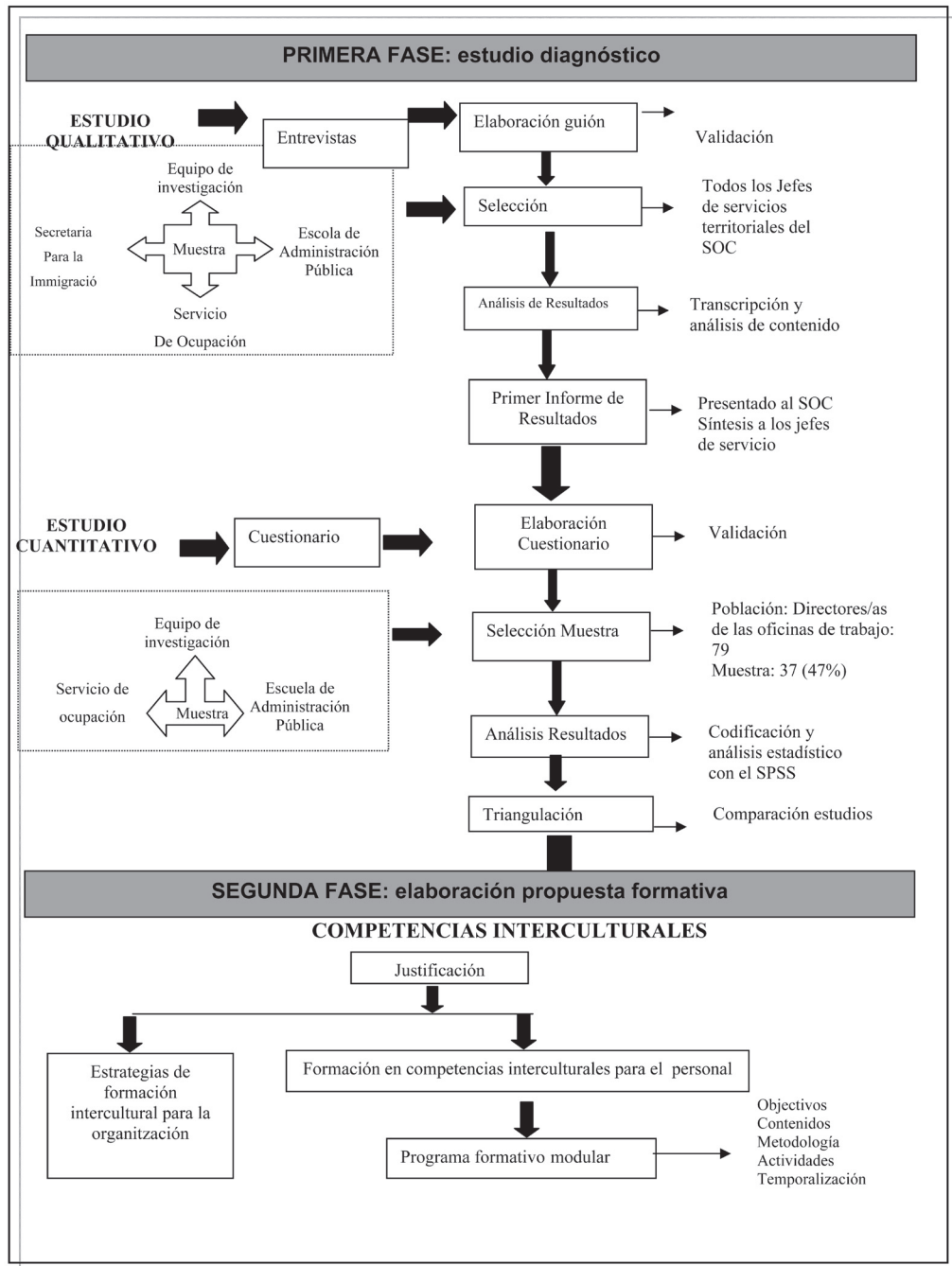
4.1. Técnicas de recogida de información

Se utilizaron dos instrumentos de medida: la entrevista semiestructurada y el cuestionario.

A) Proceso de elaboración de la entrevista

Elección de indicadores, estrechamente relacionados con el marco teórico.

1. Conocer la importancia que se otorga a la incidencia del fenómeno de la multiculturalidad sobre el contexto y la dinámica actual del Servicio.
2. Destacar aspectos que son fortalezas - oportunidades del Servicio i debilidades que constituyen aspectos que habrían de cambiarse, mejorar o crear.
3. Identificar los aspectos del trabajo desarrollados en las oficinas del SOC.
4. Identificar las competencias interculturales en sus tres dimensiones (diagnóstico intercultural, relación intercultural y de afrontamiento)
5. Conocer la la percepción sobre las necesidades de formación que tiene el Servicio en materia de competencias interculturales.
6. Conocer la importancia que tendrá la multiculturalidad y el fenómeno migratorio en la percepción de los entrevistados sobre el futuro deseado del Servicio de



Ocupación.

Los indicadores dan lugar a una serie de preguntas orientativas para guiar la entrevista. Por ejemplo, el tercer y cuarto indicador da lugar a las siguientes preguntas:

¿Qué aspectos diferenciales han surgido desde que hay usuarios procedentes de otros países?

¿Qué aspectos concretos de la rutina del trabajo diferente interpretación cultural y podrían convertirse en obstáculos si no se comprenden?

¿Qué aspectos relacionados con la relación y comunicación personal se han manifestado como nuevos, problemáticos o simplemente, diferentes?

¿Qué estrategias ha aplicado usted o les personas de su equipo para dar respuestas a nuevas situaciones?

A.1.) Proceso de validación: aplicación piloto

El proceso de validación se hizo desde dos ángulos, por una parte la la consulta a técnicos especialistas en temas interculturales a fin de comprobar la adecuación de los indicadores a los objetivos y al modelo de competencias. Por otra, después de pasadas las primeras entrevistas se analizaba por parte del equipo para adaptar o reformular algunas preguntas.

B) Proceso de elaboración del cuestionario

Bloques temáticos definidos a partir de los resultados de la primera fase:

- 2 Bloque I: Estrategias de actuación de cara a la realidad intercultural
- 3 Bloque II: Necesidades formativas
- 4 Bloque III: Modalidades de formación
- 5 Bloque IV: Disponibilidad hacia la formación

La tipología de preguntas eran: abiertas, cerradas, de Si-No y escala tipo likert de cinco puntos.

4.2. Población y muestra

La población, definida conjuntamente por el grupo de investigación, la Secretaría para la Inmigración y el Servicio de Ocupación de Catalunya (SOC), quedó configurada de la siguiente manera:

- Todos los Jefes de servicios territoriales del SOC, y
- Directores/ras de las Oficinas de Trabajo de la Generalitat y directores/ras de los Centros de información y formación ocupacional del Departamento de Trabajo (CIFOS). Las personas encuestadas fueron en total 79 que se corresponde con toda la población.

4.3. Proceso de recogida de información

Las entrevistas a los Jefes de Servicio, se concretaron mediante llamada telefónica y se hicieron en el lugar donde determinaban los entrevistados. Tuvieron una duración media, de una a dos horas. Todas las entrevistas se grabaron, previo consentimiento del informante, y todas las personas previstas, excepto una, (debido a problemas de agenda) fueron entrevistadas y, por lo tanto, la muestra quedó configurada por 8 personas. Por otra parte, los cuestionarios, se enviaron por correo electrónico. Las direcciones las proporcionó el SOC, y, previamente, ya se había enviado una carta a los informantes explicando el motivo de la investigación y el envío del cuestionario. Se recogieron 38 respuestas, dato que representa aproximadamente el 50% de la población encuestada.

4.4. Análisis de datos

El análisis de las transcripciones obtenidas mediante las entrevistas, se hizo utilizando la técnica del análisis de contenido (Krippendorff, 1990). Previo establecimiento de categorías, por parte de todo el equipo, dos personas, de manera independiente, categorizaron las respuestas a las entrevistas, poniendo a prueba el sistema creado (5 categorías y 16 subcategorías). El análisis de datos del cuestionario, se hizo mediante el paquete informático SPSS aplicando procedimientos estadísticos descriptivos y de contraste.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO DIAGNÓSTICO: NECESIDADES FORMATIVAS EN COMPETENCIAS INTERCULTURALES

Los resultados se presentan triangulando la información de las entrevistas y los cuestionarios.

5.1. Estrategias para adecuarse a la realidad intercultural

Tanto los jefes de servicios como las personas que están dirigiendo las Oficinas de Trabajo de la Generalitat de Cataluña (OTG) y los Centros de información y formación ocupacional de la Generalitat de Cataluña (CIFO) consideran la formación como una de las estrategias de mayor utilidad y necesidad para que el personal de la administración, se adecue a la nueva realidad del servicio y para lograr, que sea capaz, de dar respuestas personalizadas, acogedoras y de calidad a los diferentes tipos de usuarios. En esta formación destacan como importantes las siguientes áreas:

- Formación en atención al público de procedencia multicultural.
- Formación en idiomas clave (inglés, francés, árabe y alemán).
- Formación administrativo - técnica (sistemas informáticos, normativa).

También cabe destacar, la práctica unanimidad, de todos los que han participado en la investigación, al opinar que, además de ciertas actuaciones formativas, también son necesarias otras acciones más operativas y estructurales. Entre estas últimas, destaca el

hecho de poder contar, con espacios más personalizados de atención al público, como una estrategia complementaria a las diversas estrategias formativas requeridas. A tal fin, se plantean diversas estrategias de gestión del espacio físico y de operación actual del servicio, como, por ejemplo, *cambiar mostradores por mobiliario, que favorezca más proximidad y facilite la comunicación; gestionar de manera más proactiva, la afluencia de público a las oficinas (por ejemplo, tickets de menú)*, etc. Otras estrategias, también consideradas importantes, hacen referencia a la contratación de mediadores interculturales externos y, con menor énfasis, se considera importante contar con la contratación de intérpretes externos en idiomas claves. Hay que precisar, sin embargo, que son los jefes de servicios, los que dan mayor importancia al hecho, de disponer de algún mediador intercultural en los servicios, en comparación, con lo que opinan los directores y directoras. Según la percepción de estos últimos, para garantizar la atención a la realidad multicultural de los usuarios del servicio, serían suficientes los recursos internos ya disponibles, de manera que no haría falta contratación externa. La situación se resolvería simplemente con la optimización de su desempeño, a través de una formación complementaria del actual personal de la administración.

Hay que decir, que los jefes de servicio mencionaron debilidades o carencias – referentes a las políticas y estrategias de recursos humanos de la Administración Pública actual – enfatizando la dimensión estructural-operativa, más que la dimensión formativa, a diferencia de los directores y directoras que muestran una clara preocupación por la formación. Así, los jefes plantearon carencias en el *número de personal disponible para la atención al público* en algunas oficinas, lo cual repercute en el tiempo de espera, así como la *falta de estrategias de recursos humanos, que aprovechen la experiencia acumulada en el personal y que cuiden la motivación de los mismos*. También consideraban que se debería *incluir en el perfil de las personas, algunas competencias, relativas a las nuevas exigencias del servicio, como, por ejemplo, el dominio de idiomas*.

Finalmente, consideramos importante mencionar, los cuatro posicionamientos en gestión de la diversidad cultural, identificados en el estudio cualitativo por parte de las empresas usuarias del servicio o del personal del SOC. Así, se identificó una primera *posición de rebote*, sobre todo por parte de las empresas que no desean personal de minorías culturales, o de alguna minoría en particular. Un segundo posicionamiento, de *asimilación*, en tanto no se considera necesario realizar nada especial y se cree que si “ellos” aprendiesen el idioma todo sería más fácil, se integrarían y no habría problemas. Un tercer posicionamiento, de *mediación o de equilibrio*, donde se reconoce que hay que aceptar el otro y tener la habilidad para relacionarse y actuar con el otro de manera integradora, con el fin de lograr un ambiente cohesionado y de superación de conflictos. Y finalmente, un cuarto posicionamiento, *paternalista*, que, observa al inmigrante como víctima o le acoge con una actitud *salvadora*. El estudio constató, a través de las expresiones de los entrevistados, que hay, por lo visto, una tendencia en los servicios de empleo, a adoptar un posicionamiento de equilibrio o mediador, conviviendo con un posicionamiento de asimilación hacia los que vienen de fuera. Consideramos de especial relevancia, trabajar estos posicionamientos desde la formación, ya que se reconocen como percepciones inconscientes.

5.2. Necesidades formativas: Conocimientos y necesidades expresadas

En el estudio mediante cuestionario, dirigido a los directores y directoras, se contrastó el nivel de importancia que estos atribuyen a cada una de las competencias interculturales claves y el nivel de dominio que consideran que tiene el personal del servicio de empleo en cada una de ellas. De este contraste, se identificaron las necesidades formativas más importantes, ya que, cuanto más valor se otorgara a una competencia y menor dominio se tuviera de ella, más significativa sería la necesidad de formación para la persona. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

Metodología

	carencia					0	superávit			
	-4	-3	-2	-1			+1	+2	+3	+4
Conocimiento cultural			1.57							
Estereotipos y prejuicios en las relaciones				0.86						
Impacto del fenómeno de la inmigración			1.3							
Gestión de trámites de extranjería			1.97							
Habilidades de comunicación intercultural			1.71							
Gestión positiva de conflictos interculturales			1.91							

Como puede apreciarse, las necesidades más relevantes que se identificaron fueron:

- Gestión de trámites de extranjería (-1.97)
- Gestión y solución de conflictos interculturales (-1.91)
- Habilidades de comunicación y relación con personas de diferentes culturas (-1.71)
- Conocimiento cultural de la propia cultura, así como, de las diferencias y similitudes con otras culturas (-1.57)

- e) La incidencia social y económica del fenómeno de la inmigración en nuestro contexto (-1.3)
- f) El papel de los estereotipos y prejuicios en las relaciones (-0.86)

A partir de este análisis diferencial y, de manera general, se puede decir que se expresa una necesidad de formación en materia de competencias interculturales entre los directores y directoras, que corrobora con lo que ya se había observado en los resultados de las entrevistas con los jefes de servicio. Es decir, y según palabras de una de las personas entrevistadas, *es necesario fortalecer la formación del personal para adecuarse a la nueva realidad del servicio*. Cuando se analiza esta información general, se observa que existe una gran coincidencia entre todas las personas que han participado en la investigación, de que *la necesidad formativa más urgente es la referente a la gestión de trámites de extranjería*. A pesar de que la gestión de trámites de extranjería, no consta entre las responsabilidades del Servicio de Empleo, los encuestados consideran que este conocimiento podría ser un apoyo importante, en la tarea de orientación que realizan, ya que, un porcentaje importante de las personas que acceden al servicio de empleo, desconoce total o parcialmente estos trámites y es motivo de preocupación constante y obstáculo potencial para su integración laboral y social. Desde los jefes de servicio, este aspecto también es mencionado como un determinante fundamental para una relación eficaz con los usuarios inmigrantes: “para la persona inmigrante, lo más importante es conseguir trabajo y, por lo tanto, ingresos; por lo que parecen estar poco dispuestos a colaborar en estrategias de atención que no sean de corto plazo”. Así mismo, la situación de la regularidad administrativa, determina la posibilidad de acceder a los servicios del SOC, por lo que es fundamental conocer el marco de regulación.

En relación, a los núcleos formativos relacionados con competencias interculturales, las necesidades formativas expresadas por los directores y directoras, y los jefes de servicio, se reflejan en los siguientes temas expuestos de mayor a menor grado de necesidad:

- a) Gestión y solución de conflictos interculturales.
- b) Habilidades de comunicación y relación con personas de diferentes culturas.
- c) Conocimiento cultural que permita conocer la propia cultura y las diferencias y similitudes con otras culturas.
- d) La incidencia social y económica del fenómeno migratorio en nuestro contexto.
- f) El papel de los estereotipos y prejuicios en las relaciones.

En la adquisición de conocimientos sobre la cultura, se puntualizó la importancia de conocer la *actividad económica y laboral de los diferentes países* como un elemento que permitiría contextualizar mejor las representaciones mentales en el mundo laboral de las distintas minorías culturales.

Hay que comentar que el último tema, referente a los estereotipos y prejuicios, fue objeto de precisión por parte de una de las personas encuestadas, en el sentido, de llamar la atención sobre la importancia que tiene la modificación de actitudes ya que “hay reticencias y, en algunos casos, *actitudes xenófobas* latentes o explícitas hacia la población inmigrante”.

Como conclusión relevante de esta triangulación, hay que destacar, que tanto los jefes de servicios como los directores y directoras, enfatizaron la importancia de la formación en el desarrollo de actitudes y habilidades, sin restar valor a la adquisición de conocimientos. Se trata de un resultado importante a tener en cuenta, a la hora de realizar el diseño formativo intercultural.

5.3. Modalidad de formación

Para todos los participantes, la modalidad de formación preferida es la formación presencial como primera opción y una formación mixta (presencial además de virtual) como segunda opción. La alternativa de sólo formación virtual (e-learning) la contemplan como cuando va dirigida al personal de los Centros de Información y Formación Ocupacional (CIFOS).

Por otro lado, sobre la preferencia o conveniencia de una formación intensiva o espaciada, la mayoría de los directores y directoras, muestran una preferencia por la opción intensiva desarrollada en cortos períodos de tiempo, más que por la espaciada a lo largo de períodos de tiempo más extensos. Con respecto a la duración, señalan que un programa de formación adecuado podría ocupar entre 20 y 50 horas, aunque eso dependerá del programa y de los contenidos. En el caso de los jefes de servicios, no se observa, ninguna tendencia hacia una u otra modalidad de formación.

En relación a la metodología, los entrevistados mencionaron de manera unánime una formación con las siguientes características:

1. Dinámica experiencial / práctica.
2. A partir de casos o situaciones reales.
3. Idealmente, que los formadores tengan experiencia vital en el tema.

Por otra parte, se señala la importancia de que la formación esté adaptada al trabajador y a la operación de las oficinas, es decir, que se realice con la máxima proximidad al lugar de trabajo, que le implique el menor esfuerzo posible y que se lleve a cabo en horarios de trabajo, ya que, la oficina no puede quedar desatendida.

5.4. Interés por la formación

En el estudio extensivo, se observó una clara posición de las personas que respondieron al cuestionario, a favor de la formación y la necesidad de cursos sobre temática intercultural (así lo mostraron el 84% de los encuestados). También, más de las tres cuartas partes (78%) consideran que seguramente asistirían a los cursos. No obstante, este interés, cuando se preguntó sobre su participación, solo un 60% respondió que tienen *mucho o muchísimo interés*, encontrándose un 40% de las respuestas en *cierto interés*. Estos resultados nos llevan a pensar, que a pesar de estar conscientes de la importancia y la necesidad de la formación en el tema intercultural, quizá muchos de ellos asistirían forzosamente o por obligación, más que por un interés auténtico o por un convencimiento del valor que les podría ofrecer dicha formación. Esto conllevaría quizá, la necesidad de realizar actividades paralelas a la formación (por ejemplo estrategia de comunica-

ción), que diesen apoyo a un clima favorable al programa, y por lo tanto, que apoyasen el éxito del potencial programa formativo. En relación a este último punto, quizá los comentarios ofrecidos por los jefes de servicios en las entrevistas, puedan matizar este resultado aparentemente contradictorio. Los principales obstáculos o amenazas percibidas por los entrevistados, para llevar a cabo los cambios requeridos en la visión de futuro planteada, tienen relación con el personal del servicio y aluden aspectos como el “acomodamiento” en el puesto de trabajo, el estrés y la peculiar dinámica de la administración pública, que es sensible a los cambios políticos y “lenta” a la hora de introducir innovaciones organizativas.

Todo esto, hace pensar, que no se puede afrontar la formación en competencias interculturales, como un hecho aislado y desconectado de otras iniciativas y actividades. Se debe ir más allá, de plantear unos cursos puntuales y situarnos en una formación más global, que contemple también el contexto institucional, tanto externo como interno.

6. GUÍA DE LA PROPUESTA FORMATIVA EN COMPETENCIAS INTERCULTURALES PARA EL SERVICIO DE EMPLEO DE CATALUÑA

Cuando se trata de desarrollar las competencias interculturales en las organizaciones, en general, o en el Servicio de Empleo en particular, estamos hablando precisamente de esta necesidad de cambio de ciertas creencias, valores y actitudes, que permitan que la convivencia diaria en el trabajo y el servicio que se ofrece a personas de diferente origen cultural, sea personalizado y con altos estándares de calidad. Considerando, las motivaciones del personal, tal y como se han comentado anteriormente, el énfasis de la propuesta formativa, tendrá como objetivo básico, la sensibilización del personal hacia la temática, apoyado por ciertos elementos de formación – comunicación – liderazgo del contexto institucional.

Con el fin de responder a las necesidades detectadas, a la demanda creciente del entorno, así como las condiciones actuales del Servicio de empleo y de su personal, es necesario promover ciertas estrategias formativas, que desarrollen las competencias interculturales en dos ámbitos: a) en el contexto institucional del servicio y b) en las personas que trabajan en el servicio de empleo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.

6.1. Elementos de carácter institucional

Es importante, destacar, que con el fin de que el programa formativo modular obtenga los resultados deseados, es necesario que de forma paralela, se tenga cuidado con ciertos elementos de carácter institucional, que fueron mencionados por los jefes de servicio y que son fundamentales para que la sensibilización. Entre las estrategias de comunicación – formación - liderazgo que sería importante llevar a cabo en el ámbito institucional se destacan:

- a. Que exista implicación y compromiso de los directivos antes de hacer extensiva la formación a todo el personal de la administración pública.
- b. No hacerla como una formación impuesta, sino consensuada.
- c. Contar con espacios más íntimos para la atención personalizada.
- d. Vincular el plan formativo con las estrategias de recursos humanos actuales o futuras.

Para esto se plantean un mínimo de tres estrategias necesarias:

1. Que la formación esté ligada a la promoción o movilidad, es decir, al plan de carrera del personal.
2. Actualizar el perfil del personal, haciéndolo más completo y conveniente al nuevo entorno.
3. Contratar más personal para la atención al público.

Estas estrategias de comunicación – formación – liderazgo favorecerán un ambiente propicio a la sensibilización que tiene como objetivo el programa formativo, y fomentarán el proceso de cambio organizacional hacia la valoración de la diversidad cultural.

6.2. Propuesta formativa para el desarrollo de competencias interculturales del personal de la administración pública

En este apartado, se presenta la propuesta formativa, diseñada para el personal de atención al público del Servicio de Empleo de Cataluña:

Objetivos generales:

a) Sensibilizar al personal del servicio, con respecto, a la necesidad de enriquecer las propias competencias profesionales, con otras capacidades que los preparen para trabajar y relacionarse en sociedades multiculturales, gestionando eficazmente la atención de los usuarios de diferente origen cultural.

b) Posibilitar, que el personal de la administración pública, responda diferencialmente, a las necesidades de cada grupo cultural. Facilitar la comunicación con un amplio abanico de personas de procedencia diversa y prevenir situaciones de conflicto de origen cultural.

Contenidos:

Para cumplir con los objetivos generales, el curso contará con 6 módulos o unidades temáticas: En el siguiente cuadro, se muestra cada uno de los módulos o unidades, con sus respectivos objetivos específicos.

Propuesta Formación Intercultural "Ser competente en un mundo global y diverso"

Unidad o Módulo	Objetivos específicos
1. Diversidad humana	Sensibilizar sobre la presencia y uso de estereotipos y prejuicios asociados al ser diferente Concienciar sobre como los estereotipos y los prejuicios son barreras que obstaculizan la valoración de la diversidad y que pueden conducir a la discriminación
2. El fenómeno de la migración	Reflexionar sobre el imaginario personal y colectivo del fenómeno migratorio y desmitificarlo a través de la revisión de información clave
3. Cultura y comportamiento humano	Conocer a la importancia de la cultura, el etnocentrismo, así como la identidad cultural propia y su impacto en el comportamiento humano Favorecer el desarrollo de la conciencia del propio punto de vista etnocentrista, en la búsqueda de un cambio de mirada hacia otras culturas Favorecer una mayor comprensión de las bases culturales de otros pueblos. Sensibilizar sobre los procesos de choque cultural y aculturación en las sociedades multiculturales
4. Comunicación: el puente clave para la valoración de la cultura y la diversidad	Favorecer la capacidad de crear una relación de empatía con el <i>otro diferente</i> Obtener herramientas que permitan mejorar las relaciones interpersonales e interculturales, a través de la mejora en la habilidad de la escucha activa, la asertividad y la aplicación de la regla de platino
5. Habilidades comunicativas interculturales	Mejorar las relaciones interpersonales, interculturales, a través de la comprensión de las dimensiones de la cultura y la mejora en la habilidad comunicativa en dichas situaciones
6. Ciudadanía global e intercultural	Favorecer el desarrollo de una nueva visión desde el concepto de la ciudadanía global e intercultural, que permita el diálogo intercultural, así como la asunción de los derechos y responsabilidades que esta ciudadanía implica

Metodología

Se seguirá una metodología de tipo vivencial-experiencial, tanto en forma individual como grupal, mediante ejercicios de autoevaluación, de resolución de casos o de incidentes críticos, simulaciones o juegos de roles y ejercicios grupales. Por lo tanto,

la participación será la clave durante el curso - taller. Se propone es una metodología práctica, participativa y activa, donde lo más importante será la inclusión de cada uno de los participantes en la dinámica del curso – taller, no solo a nivel racional, sino sobre todo a nivel emocional.

7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE FUTURO

La detección de competencias interculturales en la administración pública, ha puesto de manifiesto, cómo la presente realidad social demanda nuevas competencias a los trabajadores y trabajadoras públicos. La percepción de la necesidad expresada, por los varios niveles investigados, tiene en común, la preocupación sobre cómo responder a las necesidades de los nuevos usuarios extranjeros, que accederán a las Oficinas de Trabajo de la Generalitat de Cataluña. Desde esta perspectiva, puede afirmarse, que se valora la necesidad de una formación en competencias interculturales.

Los ámbitos del trabajo donde más se necesitan estas competencias son en la gestión y solución de conflictos interculturales, en las habilidades de comunicación y en la relación con personas de diferentes culturas, en el conocimiento de otras culturas, en el conocimiento de la realidad de la inmigración en nuestro contexto y en el papel de los estereotipos y prejuicios en las relaciones. Además, se han identificado otras necesidades relacionadas con los condicionantes organizativos, legales y socioculturales de trabajo del personal, como, por ejemplo, el marco legal que regula la inmigración en España y Cataluña.

Coherente con las aportaciones de autores como Kim (1992) y Rodrigo (1999), la teoría presentada en relación a las competencias interculturales debe considerar los aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales, de tal manera, que el diseño formativo que se ha realizado para la formación en competencias interculturales, comprende en su programa, los mencionados componentes. Y de acuerdo con el Modelo CIT de Aneas (2003, op. cit.), el programa integrará objetivos, que desarrollen las subcompetencias de *diagnosticar, relacionarse y afrontar*.

Esta investigación ha abierto muchos interrogantes y posibles líneas de trabajo o investigación futura. En primer lugar, no podemos olvidar la necesidad de crear materiales didácticos específicos para la formación de las competencias interculturales en la administración pública. También es necesario profundizar en la evaluación de la formación, ya sea, mediante indicadores indirectos como la autoestima, la estabilidad emocional o, de otros más directos, como las propias competencias interculturales, aplicando instrumentos diseñados a tal efecto (Aneas, Cabrera, Donoso y Manzano, 2007). Otra línea que sería interesante seguir, sería la realización de más diagnósticos en otras áreas de la Administración Pública como la Sanidad, los Servicios Sociales o la Seguridad ciudadana, para contrastar y seguir triangulando el perfil de competencias interculturales requeridas para el trabajo intercultural. Así mismo, consideramos que sería relevante, realizar algún estudio comparativo con otras administraciones y con otros países, que permitiese evaluar la transversalidad de las competencias identificadas, así como, la efectividad de los diversos modelos de formación intercultural.

REFERENCIAS

- ANEAS, A. (2003). *Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas*. Barcelona. Universidad de Barcelona (tesis doctoral).
- ANEAS, A. y DONOSO, T. (2008) Estudio sobre los procesos de integración socio-laboral de los inmigrantes. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19,1, 51-70.
- ANEAS, A. y DE SANTOS, J. (2007). *Formación Intercultural para profesionales de los Medios de Comunicación*. Madrid: Fundación Atman.
- ANEAS, A.; CABRERA, F.; DONOSO, T. y MANZANO, J. (2007). Globalization and job performance: intercultural competencies. *5th Conference International Academy for intercultural Research*, Groningen, July 9-12.
- BARTOLOMÉ, M. (1997). Panorámica general de la investigación sobre educación intercultural en Europa. *Revista de Investigación Educativa* 15(1): 7-28.
- BARTOLOMÉ, M. (2002). El reto de las migraciones en sociedades multiculturales desde la perspectiva de la educación. En C. Morano (Ed.). *Fe y Cultura: encuentros, desencuentros y retos actuales*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- BARTOLOMÉ, M. y CABRERA, F. (2003). Sociedad multicultural y ciudadanía: hacia una sociedad y ciudadanía interculturales. *Revista de Educación*. N°. extraordinario 2003. p. 33-56.
- BRISLIN, R.W. & YOSHIDA, T. (1994). *Improving intercultural interactions. Moduls for Cross-Cultural Training Programs*. Sage Publications
- CABRERA, F.A. (Coord.) (1998). *Evaluación del proyecto Epikouros*. Informe técnico. Ayuntamiento de Barcelona.
- CHEN, Guo-Ming (1989). Relationships of the dimensions of intercultural communication competence. *Communication Quaterly*, 37, 118-133.
- CHEN, Guo-Ming (1990). Intercultural communication competence: some perspectives of research. *The Howard Journal of Communication*, 2, 243-261.
- COX, T. Jr. (1994). *Cultural Diversity in Organizations*. Theory, Research & Practice. San Francisco, KA. Berret-Koehler Publishers.
- COX, T. Jr. (2001). The multicultural organization. En Albrecht, M.H. (Ed). *International HRM. Managing diversity in the workplace*. (pp. 245-260). Blackwell Publishers Ltd.
- DE SANTOS, J. (2004). *Desarrollo de la competencia intercultural en alumnado universitario: una propuesta formativa para la gestión en empresas multiculturales*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona.
- DONOSO, T. y ANEAS, A. (2004). Multiculturalitat en la empresa. Emergencia de la formación Intercultural. *Temps d'Educació*, 27:105-117.
- DONOSO, T. y FIGUERA, P. (2005). Niveles de diagnóstico en los procesos de Inserción y de Orientación profesional. *Revista electrónica de investigación psicoeducativa / Electrónica Journal of Research in Educational Psychology* N°11 Vol. 5 (1), Abril de 2007.
- DONOSO, T. y M. LL. RODRÍGUEZ MORENO (2007). El análisis de las competencias genéricas de profesionales de la psicopedagogía en activo: Un ejemplo de formación permanente. *Revista Portuguesa de Pedagogia*. Vol. 3, no 41, 77-101.

- DOWNING, J. y HUSBAND, CH. (2002). *Comunicación intercultural, multiculturalismo y desigualdad social*. Ponencia para debatir en las sesiones especiales del Congreso de la IAMCR 2002 sobre Comunicación Intercultural. Barcelona.
- ECHEVERRÍA, S. B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación educativa*. Vol. 20, no. 1, 7-43
- GOW, K. y MCDONALD, P. (2000). Attributes required of graduates for the future workplace. *Journal of Vocational Education & Training: The vocational aspect of education*. v52 , n3, 373-394.
- KIM, Y. (1989). Intercultural Adaptation. En M. K. Asante y W. Gudykunst (Eds.). *Handbook of International and Intercultural Communication* (pp. 275-294). London: Sage.
- KRIPPENDORFF, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Paidós.
- MCFADDEN, J. y MERRYFILED, M. (1997). *Multicultural & Global/International Education: Guidelines for Programs in Teacher Education*. American Association of Colleges for Teacher Education (AACTE) publications, Washington, D.C. ERIC No. ED405301.
- RODRIGO, A. (1999). *La comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos.
- SALIBA, M. (1997). An institutional framework for international education. En Calleja, J. (Eds.) *International Education and the University* (pp. 58-66). UNESCO Publishing.
- SATTERLEE, B. (1999). The acquisition of key executive skills and attitudes for international business in the third millennium. *Graduate & professional Studies*. Averett College (VA). ERIC#: ED432175.
- TESSARING, M. (1998). *Formación para una sociedad en cambio*. Informe acerca de la situación actual de la investigación sobre la formación profesional en Europa. Salónica, Grecia: CEDEFOP.
- VILÀ, R. (2005). *La Competencia Comunicativa Intercultural*. Un estudio en el primer ciclo de la ESO, Barcelona. Universidad de Barcelona (tesis doctoral).

Fecha de recepción: 16 de julio de 2008.

Fecha de aceptación: 28 de enero de 2009.

