

PROYECTO CAPITAL HUMANO
EN ORGANIZACIONES
MULTICULTURALES

Formación intercultural

Gestión de Recursos
Humanos Multiculturales



PROYECTO CAPITAL HUMANO EN ORGANIZACIONES MULTICULTURALES

Gestión de Recursos Humanos multiculturales

© Cruz Roja Española

Area Corporativa de Les Heures

Fundació Bosch i Gimpera

Universitat de Barcelona



Introducción al manual

El presente manual responde a la intención de fundamentar teóricamente y aportar recursos didácticos las acciones de formación encaminadas a capacitar para dirigir y gestionar el factor humano multicultural en las organizaciones.

El Proyecto Capital Humano Multicultural ha intentado fundamentar teóricamente el fenómeno de la interculturalidad en la empresa. Así mismo, en el contexto del proyecto se ha efectuado una detección de necesidades formativas por parte de las:

- Empresas del estado español
- Los responsables de personal y recursos humanos
- Los integrantes de las empresas: mandos y personas empleadas inmigrantes y autóctonas.

Es hora, pues, de aportar recursos y contenidos para que los profesionales de la formación en organizaciones puedan diseñar e implementar acciones de formación intercultural.

Concretamente el presente manual pretende ayudar a los directivos de organizaciones, responsables de personal y técnicos de recursos humanos para que gestionen de manera equitativa e integrada sus plantillas culturalmente diversas.

Así mismo, consideramos que el presente manual puede ser una útil guía para los agentes de intermediación laboral en cuanto a que al incrementar el conocimiento sobre las necesidades y estrategias para una mejora en las competencias interculturales, podrán diseñar y ejecutar acciones de orientación para la inserción de sus usuarios que respondan a estos determinantes.

De hecho el proyecto Capital Humano en Organizaciones Multiculturales se encuadra en el Programa Operativo de Inmigrantes de Cruz Roja, un programa orientado a la intermediación laboral. La creencia por parte de los responsables de formación y empleo de esta Organización No Gubernamental de que sólo conociendo las necesidades de las empresas en las que se insertarían laboralmente sus usuarios, prestándoles servicios de acompañamiento y asesoramiento en los procesos de integración de estos colectivos ; se lograrían inserciones de calidad, que respondieran a la intencionalidad social de la organización.

Planteamiento del presente manual

Este manual no es un curso a distancia, no es una obra teórica, pretende ser un recurso para que las personas responsables de actividades y programas formativos puedan programar e impartir acciones de formación. Ello implica la aportación de

- Una base conceptual
- Actividades formativas

Para aportar un buen nivel de comprensión global del tema se han organizado los contenidos y actividades en tornos a unidades temáticas. Siempre con la idea de que el formador pueda gestionar dichos contenidos y objetivos en función a los metas formativas que se planteen en cada caso concreto.

Estructura general de la formación intercultural orientada a la capacitación en la gestión de Recursos Humanos Multiculturales

Objetivos generales

Concienciar acerca de la influencia que ejerce la cultura en las personas y su desempeño profesional
Capacitar para la gestión de los recursos humanos multiculturales

Objetivos Específicos

Identificar las necesidades personales respecto al trabajo
Desarrollar estrategias de identificación y comprensión de las diferencias entre los propios valores culturales y los de los demás

Potenciar las habilidades de comunicación multicultural
Desarrollar habilidades de liderazgo e influencia en contextos multiculturales
Capacitar para gestionar los conflictos derivados de las relaciones multiculturales
Planificación de los RRHH teniendo en cuenta la multiculturalidad
Desarrollar políticas de captación, selección, integración y desarrollo de RRHH multiculturales
Conocer recursos y herramientas para la gestión

Contenidos

Factores individuales frente al trabajo: Personalidad, capacidad y motivación (ser, querer y poder)
La cultura en las relaciones interpersonales
La influencia del factor cultural en el desempeño y las relaciones profesionales
Comunicación intercultural
El trabajo en equipos multiculturales
Identificación de los conflictos
Estrategias de resolución de conflictos
La variable multicultural en la planificación y gestión de los RRHH
Principios de la planificación de RRHH
Diseño de políticas de RRHH
Gestión de los Recursos Humanos Multiculturales

Unidad

1

Escenario de la empresa multicultural en España

Objetivos de la unidad

- Presentar algunos de los datos descriptivos que ilustran la realidad de la empresa multicultural en España
- Aportar orientaciones acerca la actitud de la empresa hacia la multiculturalidad

Escenario empresarial actual

Las tradicionales organizaciones fordianas caracterizadas por producciones masivas, especialización y formalización de los procesos productivos, organizaciones burocráticas y jerarquizadas, etc., consideraban los procesos de gestión del personal desde una perspectiva muy específica. De tal manera que se incidía en la presencia de unos requerimientos muy específicos, que implicaban unos requerimientos de perfil vinculados exclusivamente al desempeño del puesto:

- Desempeño de la tarea,
- Seguimiento de las prescripciones y formalizaciones del puesto de trabajo
- Dimensión especializada del puesto, determinando una concepción de trabajo sito en una organización segmentada y coordinada

Pero la sociedad se ha visto implicada en un proceso de cambio por las transformaciones en la producción, la organización y el uso de nuevas tecnologías. Queda claro que el sistema tradicional de organización del trabajo en este nuevo modelo resulta obsoleto y que hay que buscar nuevas formas de organización y producción más flexibles que permitan hacer frente a la demanda del sistema.. Emergen, pues, nuevas necesidades:

- La exigencia de destrezas de interpretación y observación frente a destrezas de manipulación y sensoriomotoras,
- El predominio de niveles crecientes de responsabilidad y autonomía frente al predominio de cadencias de trabajo rígidamente predeterminadas,
- Aparición de contenidos no divisibles en tareas discretas frente a contenidos fácilmente divisibles en áreas elementales y rutinarias,
- La necesidad del control del proceso frente al tradicional control del producto, lo que hará que quienes lo realizaban abandonen esas tareas más o menos elementales y asuman perfiles cada vez más próximos a los operadores y analistas estadísticos.

Nueva fuerza de trabajo: la inmigración

Perfil de la persona inmigrante que llega a España.

El importante crecimiento de la población extranjera que está llegando a España se caracteriza por los siguientes rasgos generales:

Sexo y edad: Aunque en general, no existen diferencias significativas en la variable sexo, si las hay si consideramos su procedencia: en el caso de los procedentes de América el colectivo de mujeres duplica al de los hombres, mientras que entre los procedentes de África, se produce justamente el caso contrario. Por lo que respecta a la edad, el colectivo predominante es el que se encuentra en edad laboral (16-64 años). A continuación, aparece la franja 0-15 años, por la tendencia al reagrupamiento familiar.

Continente de origen: La mayoría de los residentes extranjeros es de origen europeo - aunque dentro de este grupo se encuentran tanto los comunitarios como los no comunitarios -, seguidos de los de origen africano y americano, principalmente de América Latina. Sin embargo, en los últimos años se está incrementando espectacularmente el número de residentes de origen africano y de latinoamericano.

País de origen: Es importante destacar que tan sólo 20 nacionalidades representan más del 80% del total de residentes extranjeros en España. Los ciudadanos marroquíes representan algo más del 20% del total de población inmigrante, seguidos a gran distancia por británicos, alemanes, franceses y portugueses. Entre los inmigrantes no comunitarios, tras los marroquíes, se encuentran los ecuatorianos, chinos, dominicanos y colombianos. También es importante destacar el gran aumento de argentinos, argelinos, senegaleses y rumanos en los últimos años.

Principales destinos de acogida: Como es de esperar, las zonas geográficas donde existe un mayor volumen de personas inmigrantes son, por un lado, los grandes núcleos urbanos como Barcelona y Madrid (juntas agrupan a casi el 35% del total de inmigrantes), las Islas Baleares y Canarias, y zonas turísticas costeras mediterráneas, Málaga y Alicante.

El principal destino migratorio es la denominada Costa Este Mediterránea (Cataluña, Comunidad Valenciana y Murcia). El mayor número de residentes extranjeros se encuentra en Cataluña, concretamente en la provincia de Barcelona vive un 16% del total nacional.

Por lo que respecta a las comunidades insulares, las principales zonas elegidas son Tenerife y Las Palmas, siendo el porcentaje de extranjeros la totalidad de las islas del 22% del total nacional.

Dentro de la zona de Andalucía, las provincias donde reside más población extranjera son las costeras, principalmente Málaga y Almería.

En cambio, el interior del país y la cornisa cantábrica, no son zonas geográficas con gran volumen de captación.

A modo de conclusión, se puede afirmar que Andalucía es la comunidad con mayor número de residentes procedentes de la Unión Europea, situándose sus provincias costeras como las de mayor concentración de inmigrantes. Por otro lado, Madrid es la comunidad con mayor número de residentes procedentes de la zona este de Europa y América Latina, siendo Cataluña la comunidad que acoge a más inmigrantes procedentes de África y Asia.

Informe: Empresa multicultural en España

Proyecto COM

Principales características de estos trabajadores

Las estadísticas relativas a la mano de obra extranjera adolecen de su extrema provisionalidad y de la diversidad de las mismas según sus fuentes. De un año a

otro varían enormemente, así como la institución que las patrocina. En nuestro estudio se formuló un retrato esquemático del estado actual

Mayoritariamente son los hombres quienes optan a un puesto de trabajo, siendo su situación profesional, principalmente, por cuenta ajena.

El sector dominante es el de servicios, seguido a gran distancia por el de la industria, la construcción y la agricultura. Las principales ramas de actividad ocupadas por estos trabajadores son la industria manufacturera, el comercio, la construcción y la hostelería.

En cuanto a la distribución geográfica de los trabajadores en situación regular, 6 Comunidades Autónomas – Madrid, Cataluña, Andalucía, Canarias, Comunidad Valenciana y Baleares -, ocupan a más del 80% de las altas en la Seguridad Social.

Es importante destacar que la gran mayoría de los ocupados en España tienen, como poco, estudios primarios, llegando a ser aproximadamente del 28% la tasa de licenciados universitarios, aunque sus categorías profesionales no se correspondan con su nivel de formación. Este hecho es claramente observable en las categorías profesionales ocupadas por estos trabajadores: principalmente puestos de artesanos y trabajadores cualificados y no cualificados.

En gran parte, esto es debido al contingente marcado por el Gobierno, con el que intenta dar respuesta a las necesidades actuales del mercado de trabajo. En él quedan reflejadas las zonas geográficas y los sectores en los que pueden participar los trabajadores extranjeros. Así, para el año 2.002, el total de puestos de trabajo destinados a estos trabajadores es de 32.009, siendo el sector de la agricultura el más amplio con más del 53% de los puestos concedidos, seguido por el de construcción con el 20% y el de servicios con el 11%.

Estos trabajadores se podrán incorporar a su puesto de trabajo inmediatamente y por tanto tendrán acceso a los servicios de la Seguridad Social. Sin embargo, deberán ser seleccionados y contratados en su país de origen; tendrán un trato preferente los países con los que España haya firmado convenios para la regulación de flujos migratorios.

Además, como es de esperar, estas contrataciones tienen, al menos para el presente año, un carácter temporal.

Informe, empresa multicultural

Proyecto Capital Humano

La función de RRHH

La función de RRHH se desarrolla en un complejo, dinámico y cambiante escenario. Abordar la dimensión multicultural sin considerar los otros aspectos que determinan las sinergias productivas y organizativas, sería un grave error que vamos a intentar evitar. Por ello, antes de prestar atención a las políticas y prácticas concretas de gestión de diversidad cultural, vamos a

intentar presentar el escenario en el que las empresas multiculturales han de jugar su papel productivo, económico y social.

Para ello plantearemos una visión de la nueva organización en la sociedad informacional, analizaremos el escenario de los RRHH como un escenario de cualificación profesional, en el que desde RRHH se gestione la diversidad cultural en aras a estas metas, y describiremos el enfoque metodológico que tales planteamientos han determinado.

Estas circunstancias han provocado cambios en los sujetos que realizan esta actividad. Uno de los más significativos y que más atañe al presente trabajo está vinculado a la emergencia de una empresa multicultural, entendida como organización culturalmente diversa.

Dicha diversidad puede estar ocasionada por la incorporación a las plantillas de personas inmigrantes o por la externalización de las empresas, ya sea mediante el crecimiento de las grandes corporaciones multinacionales o de la internalización de las relaciones comerciales y productivas.

En todo caso, el fenómeno de dicha diversidad es un fenómeno presente en ciertas comunidades autónomas de España e imparable como tendencia mundial.

Para abordar el conocimiento de las medidas y metas de la empresa en este nuevo escenario, hemos de partir de los planteamientos teóricos que los especialistas de organización, formación y RRHH, hacen respecto a las dimensiones y conceptos implícitos en este campo.

Así, recogiendo esta nueva dimensión compleja, cambiante y diversa, se plantea actualmente la gestión de los RRHH como una gestión de cualificación. Este será el planteamiento fundamental en el presente trabajo, a partir del cual se diseñarán las estrategias de obtención de información y se seleccionarán los analizadores de la misma.

Función de RRHH como gestión de cualificación

Hemos visto cómo en la nueva organización el factor personal requiere importantes habilidades de aprendizaje, procesamiento de información, adaptabilidad, etc. En consonancia con esta situación la cualificación no se reducía a la posesión de una cierta cantidad de conocimientos y experiencias que corresponden a la ejecución normalizada de unas tareas precisas y limitadas, sino que determinó cómo el proceso de cualificación para un puesto de trabajo debería considerar el potencial de conocimientos, capacidades y competencias que:

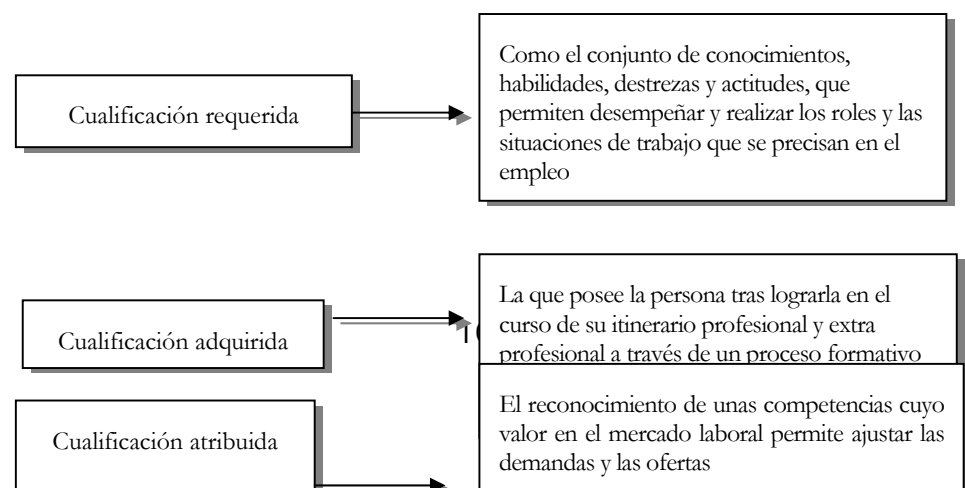
- permitan comprender y dominar una situación profesional específica, situarla en un entorno y en un conjunto de procesos de producción y que incluyan, por lo tanto, la capacidad de participar en la evolución de una situación de trabajo;
- sean transferibles a otras situaciones de trabajo en el seno de la propia empresa o en otras diferentes, y
- estén integradas por unos elementos, por un conjunto de saberes y aptitudes, que conformen las competencias técnicas y sociales de la cualificación profesional.

Las empresas multiculturales requieren de estos escenarios de cualificación en los que tanto los trabajadores autóctonos como los extranjeros puedan aprender, adaptarse y dar respuestas a estas cambiantes necesidades. Las políticas y prácticas de RRHH de éstas y todas las demás empresas, dirigirán sus esfuerzos a desarrollar, conservar u optimizar estos escenarios de cualificación.

Por un lado se distingue la cualificación estructural. Compuesta por el sistema formativo, el tejido económico y empresarial, el contexto legal y laboral, determina el potencial de trabajo y formación de la sociedad. La cualificación institucional se refiere a las potencialidades de aprendizaje, posibilidades de desempeño y desarrollo, con que una empresa y un trabajo específico pueden incidir en un momento dado sobre el sujeto. La cualificación individual hace referencia a todo el bagaje formativo, experiencial y personal que la persona posee y va madurando a lo largo de la vida.

Función de RRHH y requerimientos institucionales

En el escenario organizativo, marco de cualificación institucional, surgen nuevas necesidades de cualificación que a continuación vamos a exponer:



Cuando nos referimos a la gestión de RRHH como gestión de requerimientos en la empresa multicultural, estamos planteando que la empresa, cuando se aborda una política de gestión de RRHH, administra de manera estratégica los tres tipos de cualificaciones.

Cuando se plantea un análisis de necesidades de personal, iniciando procesos de dotación de RRHH, la empresa analiza la función y la organización y define las competencias requeridas y que debe satisfacer el candidato a seleccionar.

En el proceso de selección y en las posteriores fases de incorporación, integración, formación y desarrollo, la empresa gestiona la cualificación adquirida.

Los sistemas de valoración, certificación y acreditación del personal, atienden a la gestión de la cualificación atribuida.

La gestión de RRHH multiculturales cuando se selecciona, forma, integra y promociona a los trabajadores inmigrantes, está considerando tanto este sistema de requerimientos institucionales como la conciliación de los diversos escenarios de cualificación estructural, institucional y personal, determinados por las diferencias culturales.

Políticas de Recursos Humanos Multiculturales

Objetivos de la unidad

Determinantes de las políticas de RRHH multiculturales

Hemos distinguido dos grandes determinantes de las políticas de RRHH multiculturales:

- Estructura organizativa
- Cultura organizativa

A continuación procederemos a su descripción.

Estructura organizativa

La organización es el escenario de la cualificación institucional. Organización es el rasgo que caracteriza a cualquier empresa, por ello el atributo se convierte en concepto y da lugar al uso de ambos como sinónimos. Es decir, hablar de empresa y hablar de organización es hablar de la misma cosa.

Toda organización necesita, para su adecuado funcionamiento, que sus miembros o empleados interpreten la misión o propósito general de la organización, sirvan a los fines de ésta y trabajen para que el conjunto siga operando con un nivel de eficiencia aceptable. Se trata de individuos que, por un lado, intentan con sus acciones y decisiones que el conjunto de las operaciones de la organización obtenga resultados juzgados como

apropiados para la continuidad de su funcionamiento y, por otro lado, que las personas que forman parte de la organización cooperen con interés y acierto para que la organización produzca los bienes o servicios que ofrece a la sociedad. En la actualidad es bastante común encontrarse en situaciones en las que es necesario satisfacer ambos propósitos a la vez - conseguir que la organización sea productiva para la sociedad en su conjunto, por un lado, y estimular a los miembros de la organización a ser eficaces y entusiastas, por otro, es difícil y conflictivo.

La estructura o el diseño organizativo de cualquier empresa no se crea en el vacío. El diseño concreto de la organización es fruto de muchas decisiones anteriores al momento presente y es también resultado de muchas acciones emprendidas y concluidas, de las fuerzas internas y externas que han ido dando forma y ofreciendo alternativas viables o satisfactorias en cada momento de la vida de la organización.

Cultura organizativa

La conducta humana está condicionada por formas de vida creadas y sostenidas colectivamente, que no están basadas en la personalidad de los sujetos puesto que son compartidas por diferentes individuos, ni tampoco derivan de la estructura organizativa puesto que miembros que ocupan una posición equivalente en ella pueden pertenecer a colectivos separados, cada uno de ellos con señas propias de identidad. A esas señas de identidad que caracterizan a una colectividad (un grupo, una organización o un conjunto de ellas), las llamamos cultura.

Cultura sería el conjunto de asunciones básicas que los miembros de una comunidad mantienen en común; en definitiva, los pensamientos y los valores que la gente ha interiorizado, ha hecho suyos y comparte.

Hasta tal punto los miembros de la organización hacen suya la cultura de ésta (aunque esto no ocurra siempre), que sus presupuestos se aplican de forma acrítica en la mayoría de los casos, como si las acciones dictadas por la cultura institucional no tuvieran alternativa posible y sólo existiera ese modo adecuado o correcto de hacer las cosas.

En definitiva, la importancia concedida en los últimos años a la cultura organizativa ha hecho resaltar la concepción de la empresa como organización formal, prestando especial atención a la estructura, la racionalización y el control de los procesos.

Pero la dimensión cultural de las organizaciones no se agota tomando la cultura únicamente como el componente aglutinador. En realidad, esta idea de cultura como pegamento que integra y cohesiona a la organización, pone el énfasis en la posibilidad de su tratamiento como una variable más sujeta a

control, con la idea de aumentar la eficacia organizativa en aras de la calidad. Esa visión homogeneizadora se complementa con un acercamiento más diferenciador, que busca lo culturalmente distintivo, reivindicando la emergencia de subculturas diversas, y el conflicto entre ellas, como elementos necesarios en las dinámicas del funcionamiento organizativo. En este sentido no podríamos hablar de una cultura sino de varias, correspondientes a los diversos grupos o colectivos con sus propios valores, normas, intereses, expectativas y maneras de interpretar la realidad.

Políticas de Recursos Humanos Multiculturales

Tras los estudios realizados en el proyecto se puede afirmar que la multiculturalidad no ocupa ni preocupa en igual medida a todas las empresa.

Hemos encontrado empresas en que dicha realidad multicultural es percibida y atendida como un aspecto sustancial de la misma. Ello lo hemos interpretado a partir de la presencia de indicadores como son: la creación de puestos de trabajo específicos al caso en el departamento de RRHH: la mención formal de una política corporativa en que se atienda la igualdad de oportunidades, y la introducción de ciertos procesos o procedimientos que responden a necesidades específicas surgidas de esta diversidad .

También hemos hallado empresas para las que la multiculturalidad es algo tan obvio, o tan intrascendente, que hasta que no fueron indagados al respecto no habían sido conscientes de ella. Por supuesto, tampoco introducían ningún aspecto específico en la gestión de RRHH.

Entre ambos extremos hemos encontrado un tipo de empresas que, sin formalizar políticas ni estrategias, sí que han llegado a adaptarse y reflexionar sobre este nuevo escenario multicultural.

En todo caso es significativo que en las tres realidades hallamos encontrado valoraciones positivas sobre la integración de los trabajadores inmigrantes, tanto por parte de los directivos de personal como de los propios empleados.

La segunda de las conclusiones a las que ha llevado este estudio es que: la perspectiva de la empresa como institución, representada por el gerente, el responsable de RRHH o un técnico de RRHH, es ligeramente diferente de la del trabajador en cuanto que éste percibe y reclama su identidad en la empresa multicultural desde una perspectiva individual: *“Somos personas, cada persona es diferente, no es justo que nos juzguen a todos por igual”*. Mientras que desde la empresa, si ha habido un número sustancialmente importante o un historial significativo de multiculturalidad, sí que se tiende a generalizar por

colectivos: “*Los colombianos son buena gente...*”, “*He tenido malas experiencias con chicos argentinos*”. Podríamos decir que desde el ingroup uno mantiene su identidad individual, mientras que el outgroup es percibido como todo un colectivo.

Actividad

Las dimensiones de la cultura en la empresa

Muriel Lazar, PricewaterhouseCoopers
Chicago, IL EE.UU.

Finalidad y objetivos

Analizar en qué son similares/diferentes la cultura de la organización y la cultura nacional, y lograr que los asistentes sean conscientes del modo en que las diferencias afectan a los individuos y a la propia organización.

Contexto

Hace años que los investigadores analizan las características de las culturas nacionales y han desarrollado descriptores culturales que nos permiten comparar entre sí las normas de diferentes culturas. Las investigaciones más recientes y la experiencia de los profesionales demuestran que existen dimensiones culturales generales válidas para cualquier cultura identificable: nacional, geográfica, de género, racial, organizativa, etc.

Este ejercicio se ocupa de cuatro dimensiones culturales: el poder, las relaciones, el tiempo y la comunicación. Estas dimensiones están presentes en toda micro/macro unidad organizativa. Por ejemplo, están presentes en la unidad familiar, los grupos comunitarios, las unidades empresariales, las áreas geográficas y las naciones. Por lo tanto, estas cuatro dimensiones pueden utilizarse en cualquier contexto para identificar los rasgos comunes de una cultura y comparar varias culturas entre sí.

A quién va dirigido

Es un ejercicio que puede utilizarse individualmente o con grupos voluminosos. Está dirigido a empleados de empresas globales que trabajen en sus países nativos y cuya sede central esté en otro país, con la cultura empresarial dominada por la cultura local de la sede principal. Los asistentes identificarán y compararán su cultura nacional con la cultura de la organización.

Tiempo

De 60 a 90 minutos.

Materiales

1. Pizarras de papel y rotuladores para todos los grupos
2. Un ejemplar de la copia “La cultura” para cada asistente
3. Hojas de trabajo ¿? Por favor, aclare este punto o facilítenos un ejemplo

Proceso

1. **Ubique el ejercicio con una breve charla introductoria.**

Cuando estamos expuestos a otra cultura, lo primero que observamos son sus comportamientos superficiales, por ejemplo cómo se saludan entre sí los miembros de dicha cultura, si las reuniones empiezan a la hora prevista, si se sienten cómodos cuando hablan de sí mismos. Nos fijamos de la comunicación hablada y de los comportamientos aparentes. Para entender cómo interpretar estos comportamientos adecuadamente, debemos comprender los valores subyacentes.

Cuando trabajamos con individuos de otra cultura, solemos juzgarlos desde la perspectiva de nuestra propia cultura y ello conlleva interpretaciones equivocadas de sus comportamientos e intenciones. El resultado puede ser relaciones ineficaces y poco productivas. Consideremos la cultura y cómo funciona. (Reparta la copia y léanla juntos).

2. **Trabajo individual.**

Indique a los asistentes que utilicen la hoja de trabajo para reflexionar sobre las diferentes dimensiones culturales. Deben anotar sus comentarios en la matriz para mostrar cómo se refleja esa dimensión en la cultura de la organización y en la cultura nacional.

3. **Trabajo en grupos reducidos**

Asigne una dimensión (poder, relaciones, tiempo o comunicaciones) a cada grupo para que discutan sobre ello. Cada grupo deberá completar la tabla facilitando descripciones de la cultura de la organización, la cultura nacional y el impacto de las diferencias para la dimensión que les ha sido asignada. Anime a los grupos a crear un esquema que refleje sus conclusiones.

4. **Discusión con todo el grupo**

A. Cada grupo presenta sus resultados.

B. Discutan con todo el grupo estos temas y otros temas que surjan.

- la comodidad que proporcionan las similitudes
- el estrés y las dificultades que conllevan las diferencias
- el impacto sobre el individuo y la organización

Conclusiones

Pida al grupo que reflexionen sobre qué cambios podrían introducir para crear una cultura más eficaz y aceptable para todos.

Esta actividad suele generar una discusión bastante rica. La mayoría de nosotros no solemos tomarnos el tiempo para reflexionar sobre nuestra propia cultura o intentar entender el impacto de las diferencias culturales. La identificación y comprensión son los primeros pasos hacia el cambio.

Adaptaciones

Este ejercicio puede adaptarse para contextos diferentes.

- Cuando en una misma organización conviven varias culturas nacionales.
- Repercusiones diferentes (sexo y raza)
- Cuando una organización se enfrenta a nuevos mercados pero utiliza las normas afianzadas en el pasado.
- Los pasos serían los mismos, pero deberían adaptarse los encabezados de la tabla.

La cultura

A. Definición de la cultura

- ***La cultura es un sistema compartido de significados sobre el mundo en el que vivimos.*** Los individuos de un grupo comparten la estructuración de su mundo y ven las cosas del mismo modo. Esto los une como grupo y crea un sentido de pertenencia al grupo.
- ***La cultura es relativa.*** Existen muchas culturas y subculturas diferentes, y cada una percibe el mundo de un modo distinto. No hay ninguna “verdadera” o “mejor” que las demás. La frase “sentido común” refleja aquello que “todos los miembros del grupo saben”. Aquello que es de sentido común de una cultura podría parecer “muy poco común” en otra.
- ***La cultura se aprende.*** La cultura no es algo genético. No nacemos con nuestros valores y suposiciones. Se aprenden de un modo normalmente muy sutil, con la convivencia con el resto del grupo.
- ***La cultura es un concepto de grupo.*** Se percibe como una generalización del grupo, pero no define al individuo. Cada persona tiene diferentes estratos de programación cultural.
- ***Es difícil hablar sobre la cultura*** porque es algo que damos por sentado. Es nuestro entorno, como el agua para el pez. Nos sentimos cómodos en nuestra propia cultura y muchas veces no somos conscientes de cómo afecta a nuestros pensamientos y nuestro modo de actuar diario. Sólo percibimos la presencia de nuestras presunciones culturales cuando alguien las pone en entredicho y ello nos hace sentir incómodos; nos sentimos *diferentes*.

B. Definición de las dimensiones de la cultura

- El **poder** está relacionado con la autoridad y el estatus, y la forma en que se utiliza y comunica. ¿Quién tiene autoridad? ¿Cómo se demuestra? ¿Cuáles son los efectos? ¿Cuál es el grado de jerarquía de la organización? ¿Cómo se toman las decisiones y quién lo hace? ¿Es una empresa con muchas normas o es autónoma? ¿Quién se incluye automáticamente en las reuniones “a puerta cerrada”?

Las dimensiones de la cultura en la empresa

- **Relaciones:** Esta dimensión se refiere a las relaciones internas y externas de la empresa, e incluye el modo en que la empresa valora las relaciones y cómo se desarrollan. ¿Qué importancia tiene la familia? ¿De qué tipo de apoyo social se dispone, y para quién? ¿Qué estereotipos existen sobre quién puede hacer qué tipo de trabajo? ¿Cuáles son las relaciones entre funciones, departamentos, grupos culturales y sexos? ¿Se trabaja individualmente o en grupo? ¿Se toleran las emociones y de qué tipo? ¿Es una organización abierta, o privada y reservada? ¿Cuál es la actitud de la empresa frente a la naturaleza? ¿Es algo que debe conquistarse y explotarse para obtener dinero, o algo con lo que debe vivirse en armonía y de lo que somos responsables?
- **Tiempo:** Esta dimensión está relacionada con el paso del tiempo y con la consideración y utilización del tiempo por parte de la organización. ¿Qué ritmo se lleva? ¿Son conscientes los trabajadores del tiempo? ¿En qué medida? ¿Se efectúan planificaciones a corto plazo o a largo plazo? ¿Se piensa de forma lineal o cíclica? ¿Los empleados, son conscientes de su evolución y de la evolución de las culturas en la organización? ¿Juega ello algún papel en la organización actual? ¿Cuál es el enfoque principal: el pasado, el presente o el futuro?
- **Comunicación:** Esta dimensión se refiere a la información que se transmite y cómo se hace. ¿Cuál es el idioma dominante? ¿Para quién supone un problema? ¿Cuáles son los modelos lingüísticos y otros métodos de comunicación aceptados (p.ej. acrónimos)? ¿Se aceptan las emociones? ¿Es una organización abierta? ¿Están dispuestos los trabajadores a compartir la información que poseen?

Explorar las dimensiones de la cultura

Las dimensiones culturales del poder, las relaciones, el tiempo y la comunicación son comunes a todas las culturas. Estructúrense en grupos pequeños y utilicen esta tabla como marco de discusión.

Dimensión	Ejemplos en su organización	Ejemplos en la cultura nacional	Impacto de similitud o diferencia
Poder: capacidad de influir a los demás <ul style="list-style-type: none"> • Igualdad social/discriminaciones • Autoridad • Estatus • Jerarquía/estructura plana • Toma de decisiones • Reglas/procedimientos • Inclusión/exclusión 			
Relaciones: conexiones entre personas y entorno <ul style="list-style-type: none"> • Familia/Parientes • Apoyo social • División del trabajo/organización • Entre grupos culturales • Entre sexos • Individual/comunidad • Emocional/racional • Pública/privada • Naturaleza 			
Tiempo: orientación hacia el flujo de los acontecimientos <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia temporal • Orientación a largo plazo / a corto plazo • Ritmo • Cíclico o lineal • Impacto de la evolución • Pasado/presente/futuro 			

Las dimensiones de la cultura en la empresa

Dimensión	Ejemplos en su organización	Ejemplos en la cultura nacional	Impacto de similitud o diferencia
Comunicación: mensajes enviados y recibidos			

<ul style="list-style-type: none"> • Idioma • Modelos lingüísticos • Coloquialismos/frases hechas • No-verbal/gestos/tono • Proximidad/espacio • Expresión emocional • Abierta/cerrada 			
---	--	--	--

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Unidad

3

Estrategias de planificación, captación, selección y contratación de RRHH multiculturales

Objetivos de la unidad

Planificación de los Recursos Humanos Multiculturales

La necesidad de una planificación

Toda empresa tiene una misión, sea la fabricación de un producto, la prestación de un servicio, etc. Para ello, cuenta con una serie de recursos materiales, económicos, humanos, etc., recursos que debe organizar para cumplir su objetivo.

Los Recursos Humanos constituyen el principal activo de toda organización y se articulan en puestos de trabajo. Cada uno de estos puestos obedece a un conjunto de funciones y tareas diferenciados que tienen lugar en diversas

condiciones laborales. El conjunto de los puestos de trabajo y las relaciones entre los mismos constituye el organigrama de la empresa.

El empresario debe conocer la naturaleza y distribución de estos puestos en orden a tener muy claro qué necesidades presentes o previsibles de personal se puede plantear.

Cuando el responsable de personal de la empresa tiene la percepción de que necesita personal no ha de basarse en meras intuiciones o en situaciones puntuales. Una correcta planificación le ayudará a saber en qué departamento, puesto de trabajo, etc. falta personal, en qué turnos, fechas, horarios.... Si se plantea la hipótesis de contratar personal extranjero para cubrir un determinado puesto de trabajo, ha de tenerse en cuenta que para ciertas actividades, como por ejemplo, las agrícolas, las de servicio doméstico, etc. existen unos recursos o requerimientos establecidos por la normativa; así mismo es importante contar con los máximos detalles respecto al puesto y sus condiciones laborales, en vista a tomar las decisiones relativas a la selección con las máximas seguridades posibles.

El punto de partida, la descripción del puesto de trabajo

La descripción del puesto de trabajo debe concretarse en un documento en el que se identifique, defina y describa un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

El hecho de que el responsable de personal efectúe una clara y completa descripción del puesto de trabajo es importante en cualquier caso, pero ante la posible incorporación de una persona extranjera aún lo es más. Ante la decisión de contratar a personal no autóctono es importante disponer de la máxima información acerca de las tareas, responsabilidades, recursos y condiciones en las que deberá desempeñarse dicha persona.

Ha de tenerse en cuenta que el puesto de trabajo ni tiene “nombre” ni tiene “nacionalidad”; es simplemente aquel conjunto de requerimientos que son fundamentales en la organización para el logro de sus metas. La atención al factor cultural de la persona que lo ocupe debe centrarse en si esta persona satisface estos requerimientos, y en cómo adecuar los procesos de selección para asegurar que estamos identificando correctamente las competencias de esta persona, en orden a que desarrolle el puesto plenamente y trabaje al máximo de sus capacidades, es decir, sin caer preventivamente en la infracualificación de esta persona.

Algunos aspectos de la descripción del puesto de trabajo que pueden ser

El entorno lingüístico del trabajo. Efectivamente, el desempeño de algunos puestos, como por ejemplo aquellos que tienen relación con clientes, requiere de un buen dominio de nuestro idioma, mientras que otros puestos más mecánicos o individuales no requieren de tanto nivel lingüístico.

La exigencia de ciertas acreditaciones o titulaciones. Para el desempeño de ciertos puestos, en nuestro país se exige de la disposición de ciertas acreditaciones o titulaciones (por ejemplo: instaladores oficiales, etc.). La contratación de personas procedentes de otros países no debe descartarse en estos casos, ya que estas personas pueden estar en disposición de dichas titulaciones; si así fuera, deben convalidarlas, o bien obtenerlas en nuestro país. En todo caso, es necesario obtener dicha información a lo largo del proceso de selección.

Ciertas condiciones laborales de tipo físico, ambiental o material. Ciertos entornos laborales pueden requerir de un período de aclimatación por parte de personas procedentes de determinados climas o entornos. Evidentemente hay personas subsaharianas trabajando en Oslo y personas nórdicas trabajando en las Bahamas. El responsable de la empresa ha de considerar este período de aclimatación en puestos de cámaras frías, altas temperaturas, alto ruido de ambiente, etc., en función de la procedencia de la persona y el tiempo que haga que dicha persona se encuentra fuera de su país de origen.

El dominio profesional de determinadas tareas o responsabilidades. Cada país cuenta con un sistema de formación profesional determinado -y con sistema y dinámica productiva propios-, afectado por la propia cultura que determina la cualificación de sus ciudadanos. Cuanto más clara sea la descripción del puesto de trabajo que posea el responsable de personal de la empresa, mucho más fácil y operativo resulta disponer de los criterios para determinar qué ha de hacer la persona extranjera y valorar si está capacitada para ello.

Ejemplo Descripción del Puesto de Trabajo

En el siguiente ejemplo se ilustra como se cumplimenta la descripción de un puesto de trabajo con finalidades de seleccionar a dicho personal.

1.1.- DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cajero de supermercado

1.2.- UBICACIÓN

Área funcional:

- Comercial
- Administración y finanzas
- Producción
- Recursos humanos
- Calidad
- Investigación y Desarrollo (I+D)
- Sistemas de información

Ubicación física:

Dirección de la sede del puesto de trabajo (si procede):

.....*Establecimiento de Terrassa, Rambla Egara, 134*

Superior inmediato:

Nombre de la persona:*Pedro Molina*.....

Cargo de la persona superior:*Supervisor cajeros*.....

Categoría profesional del puesto de trabajo:.....*Auxiliar de caja*

Retribución actual del puesto de trabajo:.... *1.886.240* **bruto anual**

2.- MISIÓN

2.1.- ¿Cuál es la misión del puesto de trabajo?. Indique la razón de ser del puesto y su contribución global a la Organización.

Registrar y cobrar operaciones de compra-venta con fiabilidad y exactitud, mediante la adecuada preparación, ejecución y control diario de la caja. Así mismo, facilita o realiza el embalado y/o empaquetado de los productos

2.2.- Descripción de las principales tareas que se realizan en el puesto, la frecuencia que se realizan y el porcentaje de tiempo invertido en cada una de ellas (% del tiempo laboral):

Qué ha de hacer	Frecuencia: diaria, semanal, mensual o esporádica.	% del tiempo laboral
<i>Retirando los fondos de caja de la caja</i>	Diaria	20%

<i>central comprobando su cuantía para ordenar y disponer la caja de forma adecuada.</i>		
<i>Procediendo al acopio de material de embalaje y/o empaquetado</i>	<i>Diaria</i>	<i>20%</i>
<i>Registrar y cobrar la operación en moneda, cheques o tarjetas de crédito, nacionales o extranjeras, asegurando su fiabilidad y exactitud.</i>	<i>Diaria</i>	<i>20%</i>
<i>Ejecutando el cobro, procediendo a la devolución del cambio correcto y a la entrega de la documentación acreditativa de la compra-venta.</i>	<i>Diaria</i>	<i>20%</i>

2.4.- ¿Cuáles de las aptitudes o habilidades descritas a continuación son deseables o esenciales para desempeñar este puesto de trabajo y en qué grado

APTITUDES	ESENCIAL	DESEABLE	NO NECESARIA
Lo que ha de saber			
<i>Memoria</i>	<i>Si</i>		
<i>Precios</i>		<i>Si</i>	
<i>Mecanismo cobros</i>	<i>Si</i>		
Lo que ha de saber hacer			
<i>Cálculo mental</i>		<i>Si</i>	
<i>Uso TPV</i>	<i>Si</i>		
<i>Embalar</i>	<i>si</i>		
Cómo ha de ser			
<i>Ordenado</i>			
<i>Diligente</i>			
<i>Estable emocionalmente</i>			
<i>Buena presencia</i>		<i>si</i>	

Idiomas			No
----------------	--	--	-----------

Otros:

2.5.- Otros factores de cualificación fundamentales para el desempeño del puesto de trabajo.

Acreditación oficial:

Formación mínima requerida: **..Preferiblemente graduado en ESO o Bachillerato, por el nivel cultural.....**

Experiencia previa: **.....preferible atención al cliente.....**

Idiomas: **.....castellano y catalan.....**

Informática:

Otros:

2.6.- Otros factores materiales fundamentales para el desempeño del puesto de trabajo.

Carné de conducir: Si No Tipo:

Vehículo propio: Si No

Disponibilidad de desplazamiento: Si No

Capacidad física: **..Buena condiciones de circulación sanguínea y aparato locomotor, muchas horas de pie inmovil.....**

Otros:

3.1.- Condiciones físicas en las que trabaja la persona que lleva a cabo este puesto de trabajo

Horarios: **variables, 40 h/semana.....**

Turnos: Rotativos
 Estables

Trabajo en festivos Si No

Factores físicos: **Temperatura, ruido, luz, trabajo al aire libre**

Manipulación químicos, eléctrica, etc. No Si:

Manipulación de maquinaria No

Si Maquinaria ligera TPV

Maquinaria pesada

Uso de EPI (Equipo de protección individual):No.

Otros:

3.2- Condiciones psicosociales.

¿Se encuentra sometida la persona que lleva a cabo este puesto de trabajo a presiones psicológicas especiales (estrés, rutina o monotonía, etc.)?

Es monótono físicamente, reiterados movimientos físicos. Hay momentos de gran acumulación de trabajo. Se ha de ser diligente

¿Está la empresa preparada para acoger trabajadores extranjeros?

Es probable que la contratación de trabajadores extranjeros aporte más beneficios que preocupaciones, pero ¿está la empresa preparada para acoger trabajadores extranjeros? Para responder a esta pregunta, vamos a tener que reflexionar en profundidad sobre nuestra propia organización, su entorno, nuestros recursos humanos, nuestros proveedores y clientes...

Si el resultado de esta reflexión es optimista, podremos plantearnos dicha contratación, planificando al mismo tiempo la aplicación de algunas medidas facilitadoras del proceso de integración.

Si el resultado no es optimista, antes de la contratación de trabajadores extranjeros deberemos solucionar algunos problemas en nuestra empresa o modificar ciertas actitudes en nuestro personal. Hasta que estos obstáculos no hayan desaparecido, no sería aconsejable plantearse la contratación de personal inmigrante de manera inmediata. La empresa debe poseer unas competencias multiculturales mínimas para poder manejarse sin conflicto.

Ejemplo de un profesiograma :

El siguiente profesiograma se ha elaborado a partir de la descripción del puesto de trabajo anterior. Las aportaciones del profesiograma ayudarán a determinar los indicadores y estándares de la selección

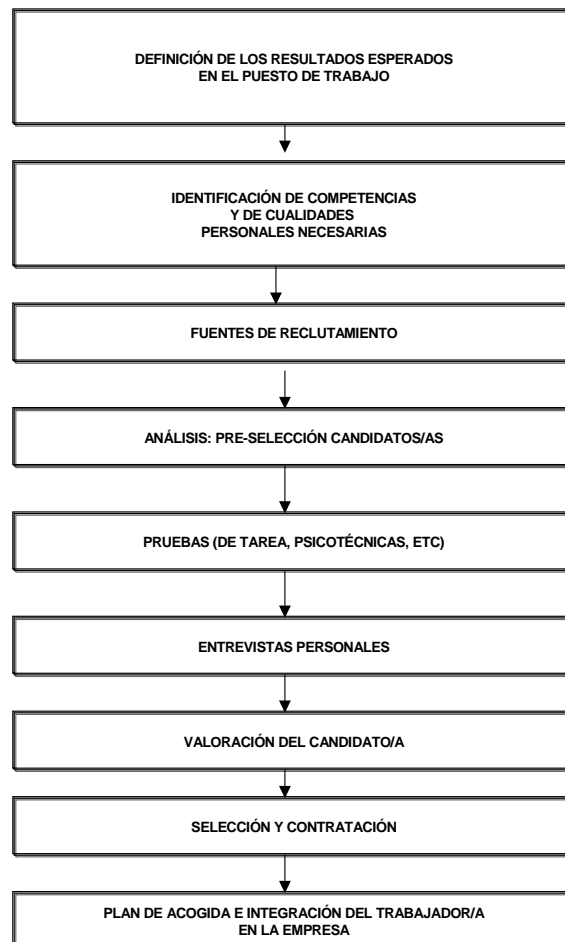
Cajero de supermercado	1	2	3	4	5
Habilidades psicomotrices					
Agudeza visual					
Agudeza auditiva					
Habilidad manual					
Rapidez motora					
Percepción y razonamiento espacial					
Coordinación manual					
Coordinación tacto-visual					
Resistencia física					
Habilidades cognitivas					
Capacidad de concentración					
Memoria					
Capacidad de aprendizaje					
Razonamiento lógico					
Creatividad / innovación					
Comprensión lectora					
Expresión escrita					
Fluidez verbal					
Capacidad numérica					
Habilidades sociales					
Negociación					
Persuasión					
Iniciativa					
Sociabilidad					
Orden y organización					
Trabajo en equipo					
Minuciosidad					
Responsabilidad					
Puntualidad					
Otros requerimientos					
Estudios superiores					
Estudios medios					
Estudios elementales					
Idioma					
Conocimientos informáticos					

Captación de los Recursos Humanos Multiculturales

¿Cómo debo iniciar un proceso de selección multicultural?

Todo proceso de incorporación laboral consta de las siguientes etapas :
Captación de candidatos, selección, contratación e integración.

FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Fase de captación

El primer paso en todo proceso de selección de candidatos es la captación de los mismos, para lo cual deberemos saber dónde podemos captar estos futuros trabajadores extranjeros. Es por este motivo que la Organización ha de conocer cuáles son las principales vías de captación, tanto tradicionales (anuncios, bolsas de trabajo, solicitudes en la propia empresa, agencias de intermediación laboral, etc.), como las más específicas en el caso del colectivo de trabajadores extranjeros, como el procedimiento a seguir para la contratación de trabajadores en su país de origen, tal y como se plantea en la normativa propuesta al respecto por el Gobierno.

Es importante tener en cuenta que cada medio de captación tiene sus ventajas e inconvenientes. Así mismo es importante recordar que el colectivo foráneo también tiene sus propios mecanismos de gestión del empleo, a veces específicos de cada uno de los diversos grupos culturales. El empresario o la persona responsable de captar el personal que necesita la organización ha de valorar estos aspectos antes de optar por un medio de captación u otro.

¿De qué países pueden provenir los trabajadores extranjeros que me interesan?

En primer lugar, debemos diferenciar entre **régimen general** y **régimen de contingentes** (o *cupos*).

En el caso del **régimen de contingentes**, previamente al inicio de los trámites legales (presentación de la oferta de trabajo al Contingente), deberemos decidir si los trabajadores foráneos a contratar han de pertenecer a algún país o nacionalidad por la que tengamos preferencia, o bien si nos es indiferente. En principio, toda empresa u organización puede contactar libremente con la Embajada española en el país de origen que le parezca más oportuno y presentar la oferta genérica (o nominativa en algunos supuestos) de empleo.

Para el año 2003 hay posibilidad de gestionar permisos de trabajo para inmigrantes de 6 países con los que España tiene firmado un Acuerdo de regulación de los flujos migratorios: Rumanía, Polonia, República Dominicana, Ecuador, Colombia y Marruecos. En el impreso de solicitud de permiso de trabajo para contratar a trabajadores vía contingente los empresarios podrán hacer constar su preferencia respecto a trabajadores de algunos de estos países. También se puede tramitar el contingente con países en que no exista acuerdo, marcando la casilla de "otros" en la solicitud de oferta; sin embargo, en este caso el proceso puede ser más complejo. En principio, la oferta de trabajo debe formularse de manera genérica y sólo en algunos casos se permite una oferta nominativa.

Si el régimen es el general (esto es, no por contingente, sino por el procedimiento de presentar la oferta en la OTG y esperar la respuesta sobre la situación nacional de empleo), entonces no hay problema con que la

oferta sea nominativa y se refiera a cualquier nacionalidad. **No obstante**, como ahora exigen que la persona se persone en el Consulado o Embajada, este procedimiento no sirve como mecanismo para regularizar a los extranjeros que están en España en situación irregular o como turistas y tengan un empleador que les quiera tramitar un permiso inicial por cuenta ajena, a no ser que entren por alguno de los supuestos de las excepciones al contingente. Para mayor información, sugerimos consultar el Reglamento 864/2001 (art. 70.1.1), que habla de la concesión inicial de permisos de trabajo en el régimen general.

¿Cuáles son los trámites oficiales que deben llevarse a cabo para contratar legalmente a un trabajador extranjero?

Si optamos por el régimen de contingentes, la contratación de trabajadores extranjeros en su país de origen puede realizarse mediante dos vías:

- 1.- Mediante tramitación directa con la embajada española ubicada en el país de origen de los trabajadores que queremos incorporar a nuestra Organización.
- 2.- A través de la mediación de Organizaciones Empresariales u Organismos Sindicales.

Sin embargo, si somos una empresa que va a contratar a cinco o más trabajadores, podremos solicitar directamente la asignación de trabajadores por la vía de los contingentes ante las Áreas o Dependencias de Trabajo y Asuntos Sociales, presentando las ofertas genéricas de empleo agrupadas por ocupaciones; si no es así, deberemos hacerlo a través de las organizaciones empresariales.

¿Existen ofertas de trabajo concretas que no se incluyan dentro del Contingente?

Sí, se trata de las solicitudes de permiso de trabajo en los supuestos establecidos en los artículos 71, 76, 77 y 79 del Reglamento (RD 864/2001 de 20 de julio), así como las solicitudes de permiso de trabajo presentadas a favor de trabajadores extranjeros residentes legales en España, o que tengan concedida la exención de visado para trabajar. En estos supuestos concretos, las ofertas de trabajo no se computan dentro del Contingente, dado que tienen procedimientos específicos.

En general podemos decir que se trata de los siguientes casos:

- Trabajadores nacionales de Chile y Perú, en aplicación de los Acuerdos Internacionales suscritos con estos países.
- Permiso de trabajo por cuenta propia, es decir, trabajadores que quieran instalar su propio negocio en España o quieran trabajar como autónomos.

- Ser cónyuge o hijo de extranjero residente en España con un permiso renovado.
- Tener una autorización previa de trabajo de la que se pretende la renovación.
- Haber gozado de la condición de refugiado político durante el año siguiente a la cesación del estatuto, a no ser que disfrute de un permiso permanente.
- Haber sido reconocido como apátrida y haber perdido tal condición, siempre que esté en España y no disponga de un permiso permanente.
- Tener a su cargo padres o hijos de nacionalidad Española.
- Ser nacido y ser residente en el territorio español.
- Ser hijo o nieto de un español de origen.
- Los menores extranjeros en edad laboral (16 años), con permiso de residencia bajo la tutela de organismos de protección de menores.
- Los que hayan tenido un permiso de residencia con anterioridad y residan durante dos años sin permiso de residencia, o acrediten su permanencia continuada sin permiso de residencia en España durante cinco años.
- Los trabajadores que hayan sido designados para cubrir puestos de confianza.
- Los trabajadores necesarios para el montaje o reparación de una instalación o equipos productivos importados.
- Trabajadores transfronterizos, es decir, que trabajen en zonas fronterizas con España y vuelvan diariamente a su país y los que se desplazan temporalmente a cargo de una empresa extranjera.

Tampoco será de aplicación el Contingente a los siguientes extranjeros:

- Los titulares de un permiso de residencia temporal.
- Los extranjeros autorizados a permanecer en España mediante documentos de solicitud de asilo.
- Los extranjeros documentados con autorización de estancia por estudios.
- Los extranjeros enrolados en barcos españoles inscritos en el “Registro Especial de Buques y Empresas Navieras” o en barcos españoles en virtud de Acuerdos internacionales de Pesca Marítima.

Gerard Catalá

Creu Roja Catalunya

Vías, además del Contingente, de captación de trabajadores extranjeros

La captación de candidatos puede llevarse a cabo mediante dos procedimientos: las vías de captación según prioridades contractuales (Contingente), y mediante vías alternativas más típicas, como la inserción de

un anuncio en prensa, bolsas de trabajo internas y externas, mediante empresas de selección de personal, agencias de colocación públicas, etc.

A continuación describimos brevemente las vías más utilizadas:

Anuncios en prensa

Quizás es una de las vías más populares a la hora de captar personal, pero cuando se trata de captar a personal de otras culturas o países se debe prestar atención a una serie de aspectos.

Anuncios en la propia empresa o en espacios públicos

Esta estrategia ampliamente utilizada cuando el puesto no es demasiado cualificado y lo que se valora de manera importante es la disponibilidad y accesibilidad a la empresa. El texto del anuncio suele ser muy simple y no implica grandes niveles de lengua, costes para la persona que busca empleo y puede ser accesible para un importante número de personas.

Solicitudes en la propia empresa

Los candidatos extranjeros pueden hacer llegar sus solicitudes a nuestra empresa de manera espontánea, incluso antes de convocarse una plaza. Ésta puede ser una fuente muy interesante de captación de candidatos, por lo que recomendamos clasificar y conservar estas solicitudes, en previsión de su futura utilidad.

Contactos personales

Este medio de captación es muy usual en nuestro país. Se trata de difundir oralmente la oferta de trabajo entre los empleados, conocidos, clientes, etc. de la empresa.

Este medio tiene varias ventajas: es económico, la información circula a alta velocidad, y también se consigue rápidamente la respuesta. La persona que transmite el mensaje conoce la empresa y la persona, por lo que se establece una selección previa, inmediata y eficaz en cuanto a que se le da la noticia a aquella persona que se considera que puede hacer un buen papel, tanto por parte del trabajador como por parte de la empresa. Este mismo aspecto puede significar la desventaja de este método, al establecerse una especie de compromiso no escrito que en ocasiones puede despertar dolores de cabeza al empresario.

Cuando se trata de utilizar este canal con personas de otros países, es muy importante conocer la estructura de sus redes relacionales, conocer sus puntos de contacto comunitario y saber el nivel de compromiso que tal acción implica:

Puntos de contacto comunitario	<p>A veces las vías de captación tradicionales no llegan a determinados grupos y colectivos, ya sea por desconocimiento de las mismas por parte de dichos colectivos o por otras razones. Es probable que en su país de origen se utilicen otras vías, como por ejemplo los contactos personales.</p> <p>Por lo tanto, recomendamos al empresario con necesidades de contratación la búsqueda de soluciones ingeniosas, como localizar y acudir a los puntos de encuentro comunitario de estos colectivos.</p>
Agencias de intermediación sin ánimo de lucro	Nos estamos refiriendo a los servicios que pueden prestar gratuitamente administraciones públicas (oficinas empleo, ayuntamientos, etc.), patronales y asociaciones empresariales, sindicatos, ONG's, centros de formación, etc.
Agencias privadas de selección	Las agencias o empresas privadas de selección se especializan en la captación y selección de personal más cualificado.
ETT's	La función de una Empresa de Trabajo Temporal consiste en poner a disposición de otra empresa solicitante a trabajadores disponibles para ocupar el trabajo solicitado, con carácter temporal. (Ley 14/1994, de 1 de junio).

Lectura

Anunciarse en prensa es quizás una de las vías más populares a la hora de captar personal, pero cuando se trata de captar a personal de otras culturas o países se debe prestar atención a una serie de aspectos:

Idioma:

No cabe duda que un anuncio escrito implica que la persona extranjera cuente con un dominio mínimo del idioma. Este puede ser un buen método para conocer el nivel idiomático de la persona, ya que, presumiblemente, quien lo conteste ha de ser capaz de leer y, luego, de escribir en el idioma del país. Aunque ello no es una garantía infalible, pues podría darse el caso de que sea una tercera persona la que intermedie entre el anuncio, la carta de respuesta y el candidato.

Accesibilidad para el posible candidato

Son bien sabidos los diversos tipos de prensa: general, especializada, gratuita o privada... Antes de optar por uno u otro, cabe reflexionar sobre la accesibilidad del anuncio a un importante número de personas que sean posibles candidatas al proceso de selección. La población inmigrante, a menudo, no puede costearse la compra de prensa o no sabe donde localizarla gratuitamente. Pero no se ha de minusvalorar este medio, ya que tal y como se refleja en nuestros informes de investigación, es un medio utilizado en muchos países para localizar ofertas de trabajo.

Coste

Publicar un anuncio puede resultar muy caro para la empresa que desea captar personal. Al respecto sólo cabe decir que la cualificación del puesto a cubrir, su impacto económico sobre los objetivos de la empresa y los costes derivados de su desempeño han de justificar

dicha inversión. Es decir, venga de donde venga la persona, si su puesto lo justifica cabrá el publicar un anuncio en prensa.

Riesgo de caer en conductas racistas o discriminatorias

La empresa ha de ser muy cuidadosa al utilizar medios relativamente públicos e institucionales en no ser tildada de racista o discriminatoria según el texto o contenido de los anuncios. Solicitar a personas de una determinada nacionalidad, o excluirlas, puede ocasionar graves consecuencias a la empresa y su imagen.

Selección de los recursos humanos multiculturales

Todo proceso de selección de personal tiene como principal objetivo encontrar a la persona capaz de generar el mejor desempeño posible en el puesto de trabajo que va a ocupar.

Para ello es fundamental partir de un análisis racional de necesidades presentes y futuras de la empresa y del puesto de trabajo a cubrir, con la finalidad de intentar alcanzar el mayor ajuste posible persona-puesto. Se trata, por tanto, de seleccionar al candidato más adecuado al puesto y a la organización, y no al “mejor” en términos puros. Si entre los candidatos contamos con personas de otros países, este objetivo debe estar muy presente para no dejarnos arrastrar por prejuicios.

Un proceso de selección de personal se estructura en las siguientes fases:

Análisis de necesidades: Todo proceso de selección parte de una demanda, de una necesidad concreta. Por tanto, el primer interrogante que surge hace referencia a qué persona buscamos; qué lugar ocupará en la organización; qué funciones le asignaremos; en qué contexto relacional se moverá, qué responsabilidades le serán asignadas; etc. Es decir, se plantea la descripción y análisis del puesto de trabajo en cuestión.

Reclutamiento: En esta fase procederemos a la selección y consulta de fuentes de captación de candidatos (vía Contingente, oficinas de empleo, ONG's, consultoras de RR.HH., centros de formación, bases de datos propias, anuncios en prensa, etc).

Preselección: A continuación nos ocuparemos de la recepción y análisis de candidaturas. Una vez realizado el reclutamiento pertinente y los descartes previos, compararemos los perfiles de los candidatos con el perfil deseado

¿Cómo se lleva a cabo un proceso de selección?

(profesiograma). En ocasiones puede hacerse necesario reconsiderar el perfil que hemos definido como idóneo o realizar un nuevo reclutamiento.

Proceso de selección: Según el puesto de trabajo a cubrir, puede ser necesario establecer un proceso de selección, a través de una serie de pruebas que nos permitan valorar qué candidatos se adaptan mejor al perfil exigido. Este proceso puede ser más complejo en cuanto mayores sean los requerimientos del puesto. En estos casos es frecuente realizar los siguientes pasos:

- Entrevista inicial: Recepción de candidatos y realización de entrevista.
- Aplicación de pruebas: Realización y corrección de pruebas.
- Valoración y entrevista final: Realización del informe de evaluación del candidato y de la entrevista final. Para ello deberemos establecer previamente los criterios que vamos a utilizar para dicha valoración.
- Presentación de candidatos y elección final: Decisión final.

Para cerrar el proceso, hemos de prestar atención a la incorporación e integración del nuevo empleado en la organización. El objetivo básico será realizar un seguimiento que fortalezca la adaptación del individuo en su nuevo puesto de trabajo, así como su integración en el conjunto de la organización.

Es necesario tener en cuenta que para el correcto desarrollo de las fases anteriormente descritas deberemos previamente planificar la operativa de todo el proceso (fechas, duración, etc.).

¿Qué se debe tener en cuenta antes de plantear el inicio de un proceso de selección?

No siempre es fácil encontrar al candidato adecuado para el puesto. Esta dificultad en localizar personal es uno de los más importantes motivos que dan lugar a la contratación de trabajadores extranjeros. Cuando nos planteamos dicha incorporación deberemos tener en cuenta ciertos aspectos, relacionados con nuestras necesidades de personal, que incidirán directamente en la misma:

a. Temporalidad: Nos referimos a trabajos de temporada, como por ejemplo algunos empleos relacionados con la agricultura o el turismo (servicios, hostelería), o bien ligados a obras o encargos concretos, como en construcción. En este punto cabe recordar que los mecanismos de contratación vía contingente requieren de un período de planificación previa muy prolongado, dado que las autorizaciones siguen un complejo trámite burocrático. Por lo tanto, recomendamos planificar la contratación con un año de antelación, o bien utilizar otras vías, ya que el contingente no es la única (si los trabajadores

extranjeros poseen permiso de trabajo, los trámites son mucho más ágiles). En todo caso, la contratación está determinada por el marco legal que la empresa debe seguir.

b. Cualificación del puesto: Algunos puestos, por ser muy simples o estar muy formalizados, permiten que la persona que los debe desarrollar no necesite de un alto conocimiento del idioma o del propio contenido profesional. Otros, en cambio, requieren de un período de aprendizaje más prolongado y de mayor cualificación (por ejemplo, ciertos empleos en el sector metalúrgico). En este caso debe tenerse en cuenta que una formación o experiencia profesional desarrollada en el país de origen, aunque no sea exactamente en la misma actividad, pero que implique actividades lógicas o sociales semejantes, supondrá una mayor facilidad para el aprendizaje de los contenidos técnicos y el desarrollo de las competencias necesarias para asumir los nuevos retos y requerimientos.

c. Determinantes laborales: También debe prestarse atención a ciertos aspectos como las condiciones físicas, de jornada laboral y otras características del puesto, para que las diferencias culturales no se conviertan en impedimento y puedan transformarse en ventajas. Por ejemplo, un puesto de trabajo en cámara frigorífica para una persona que proceda de un país cálido puede demandar un sobreesfuerzo de adaptación que cabe considerar. Sin embargo, en otros casos, las diferencias culturales pueden ser una ventaja: la conciliación de los días festivos o los turnos vacacionales con personas que celebren sus fiestas religiosas en diferentes días o etapas (viernes, sábados, ramadán, etc) puede ser una inesperada solución a frecuentes conflictos en las plantillas.

La entrevista de selección

La entrevista de selección es un aspecto clave en el proceso. La entrevista de selección tiene como objetivo tres aspectos fundamentales:

1. Dar al candidato información sobre el puesto de trabajo, la organización y el proceso de selección mismo.
2. Recibir información del candidato que opta a dicho puesto, especialmente:
 - Datos objetivos (edad, datos civiles, localización, etc.)
 - Información profesional (formación, experiencia, aptitud para ocupar el puesto)

- Información personal (intereses, necesidades, capacidad de relación con las personas de la empresa y de integración en la empresa)
- 3. Recoger todo tipo de datos comportamentales del candidato que puedan complementar la información relativa a los parámetros preestablecidos requeridos por el puesto.

La comunicación en la entrevista de selección

La entrevista de selección se basa en la comunicación interpersonal, por lo que es muy importante lograr el clima adecuado para que el intercambio de información sea provechoso, es decir, para que el entrevistador obtenga la información necesaria para evaluar las características del candidato y éste, a su vez, consiga ser evaluado favorablemente.

A lo largo del proceso, el entrevistador debe ir observando conductas, comportamientos, actitudes, etc. que complementen la información verbal y/o escrita aportada por el candidato y que debe considerarse igualmente significativa y relevante.

Cuando nos disponemos a entrevistar a candidatos de otras culturas, debemos tener presentes una serie de condicionantes culturales que pueden interferir en el desarrollo de dicha entrevista:

- Los aspectos lingüísticos.
- Las diferencias culturales, sobre todo en relación a la comunicación intercultural.
- No caer en conductas (preguntando según qué cosas) susceptibles de ser valoradas como discriminatorias o racistas.
- El clima de la entrevistas. Si no se crea un clima de seguridad, el candidato extranjero puede sentir que se encuentra en una situación de precariedad o indefensión que puede afectar la sinceridad de sus respuestas.
- Los contenidos de las entrevistas. Hay que prestar especial atención en centrarse en los aspectos profesionales, intentando averiguar la capacidad de desempeño del puesto e integración en la empresa. Datos personales que para nuestra cultura son indicativos y normales pueden ser malinterpretados tanto por ellos como por nosotros.

Tipos de entrevistas

Las entrevistas de selección de personal pueden desarrollarse bajo tres criterios:

a) Entrevista dirigida / Entrevista no dirigida:

Hace referencia al hecho de si el contenido de la entrevista está o no estructurado por el entrevistador. La entrevista dirigida y la no dirigida presentan características totalmente contrarias.

b) Entrevista directa / Entrevista indirecta:

En la entrevista directa, las preguntas y las respuestas no quieren decir otra cosa más que lo que parecen decir. El sentido de las preguntas y las respuestas se supone idéntico para el entrevistador y el entrevistado.

En la entrevista indirecta, el sentido real tanto de la pregunta como de la respuesta puede ser diferente a su significado aparente. Por tanto, hay que investigar la diferencia existente entre ambos, es decir, la diferencia entre lo que la gente dice y lo que la gente piensa o hace realmente. Quizás no es muy práctica o efectiva en el caso de personas extranjeras, debido a problemas idiomáticos, culturales, etc.

c) Entrevista extensiva / Entrevista intensiva:

Hace referencia al conjunto de medios puestos en acción al servicio de los objetivos de la entrevista.

En la entrevista intensiva se investigan estructuras y respuestas individuales. Comprende una batería de preguntas encaminada a conocer en profundidad las actitudes o aptitudes del entrevistado con respecto a algún tema concreto. Se puede obtener un perfil, una imagen de lo que es el sujeto "individualmente" considerado, e interpretar cada una de sus respuestas en función del total de información de que se dispone.

La entrevista de selección multicultural

Atendiendo a los aspectos multiculturales, plantearemos una entrevista de selección que contenga las siguientes fases:

- **Fase de inicio:** Dado que el entrevistador y el entrevistado no se conocen, se necesita un cierto tiempo para crear el clima adecuado, necesario para poder abordar posteriormente los temas más importantes. Deberemos establecer un clima tal que el candidato se muestre seguro y sus respuestas se ajusten a la realidad, evitando respuestas exageradas causadas por la ansiedad, desconfianza, temor, etc. Para ello, el entrevistador debe llevar la iniciativa, abordando temas triviales que favorezcan la comunicación y planteando cuestiones objetivas de fácil respuesta, evitando las relativas a temas legales o problemáticos.
- **Fase intermedia:** En esta fase entramos en el cuerpo central de la entrevista. Es el momento de examinar la información obtenida del

candidato y contraponerla con los parámetros establecidos para el puesto. En cualquier caso, es de suma importancia centrarse en dar y obtener información relevante y necesaria.

- **Fase de resolución:** En esta parte de la entrevista cerramos los temas tratados, aclaramos aspectos y establecemos una fecha y una manera para volver a contactar con el candidato. Podría ser interesante aportar - en los casos en que sea necesario- dicha información por escrito, para asegurarnos su comprensión por parte de la persona entrevistada y no tener problemas con nuestra agenda y el timing del proceso de planificación de la selección. La información facilitada, por una parte ayudará a la persona a decidir si le interesa el puesto de trabajo, y por otra contribuirá a dar una buena imagen de nuestra empresa.
- **Fase de evaluación:** En esta fase, y ya fuera de la situación de entrevista, el entrevistador rememora los detalles, los datos y revisa las notas tomadas para finalmente elaborar un informe sobre el candidato en cuestión.

Las pruebas de selección

Desde una perspectiva multicultural, plantearse un proceso de realización de pruebas, si bien puede ser de mucha utilidad, nos obliga a tener en cuenta numerosos condicionantes culturales, algunos de ellos difícilmente sorteables.

Por ejemplo, el uso de **pruebas psicométricas**, tan utilizadas en la selección de trabajadores autóctonos, puede chocar con numerosas dificultades, especialmente lingüísticas y culturales, por lo que **su utilización no es recomendable**, excepto en casos muy concretos.

En condiciones normales, las pruebas que pueden aplicarse sin demasiados obstáculos son las de:

- Personalidad.
- Aptitudes intelectuales (inteligencia y razonamiento, capacidad lógica, lingüística, etc).
- Aptitudes específicas, como la percepción visual, etc.

Sin embargo, en su aplicación en trabajadores extranjeros podemos chocar con los siguientes **condicionantes culturales**:

Su falta de experiencia en este tipo de pruebas, dado que es más que probable que en su país de origen estas pruebas no se realicen.

Problemas lingüísticos, que pueden dificultar la comprensión de la dinámica de la prueba. En ciertos casos, la persona que aplica la prueba debería traducir las instrucciones y tutelar el desarrollo de la misma, para asegurarse que los resultados no se ven afectados por un defecto de comprensión.

Las diferencias culturales en cuanto al tiempo y al ritmo -que pueden afectar su desempeño-.

Por otra parte, podemos contar con las **pruebas profesionales**, consistentes en plantear al candidato situaciones y pruebas de trabajo real – también es posible plantear simulaciones-, donde puedan manifestarse las competencias del candidato, en cuanto a habilidades, aptitudes y actitudes). Este tipo de pruebas es mucho más adecuado en un contexto de selección multicultural y, por lo tanto, es **recomendable**. A priori, parece la estrategia más adecuada para evaluar el valor del candidato ante la tarea.

Como hemos comentado, las pruebas profesionales nos van a permitir evaluar, en una simulación o mediante una actividad de trabajo real, las capacidades técnicas de la persona. Previamente a su realización, deberemos diseñar la prueba, decidiendo en qué va a consistir –lo normal es que se refiera a las tareas más habituales e importantes del puesto de trabajo-, preparando los recursos necesarios para su realización -materiales, herramientas, etc- y fijando su tiempo de ejecución –preferiblemente corto, máximo una hora-.

Actividad

ELABORACIÓN DE UNA PAUTA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

UTILIDAD

Se propone la elaboración de una pauta para realizar entrevistas a personas de otras culturas. Ello permitirá planificar y anticipar los posibles obstáculos para la obtención de información significativa del candidato

MÉTODO DE UTILIZACIÓN

A partir de la descripción, del puesto, el profesiograma y considerando los diversos condicionantes que pueden afectar la selección y el contacto con personas de otras culturas elaborar la pauta siguiendo el siguiente esquema

Qué información relevante no puedo dejar de disponer porque es fundamental para el puesto y su desempeño

- Conocimientos
- Experiencias
- Titulaciones
- Rasgos personales

Qué información le tengo que dar para que comprenda lo que espero de él o ella como profesional

- Trabajo
- Empresa
- Turnos
- Clientes

Cómo lo tengo que hacer

- Utilizar un lenguaje comprensivo y simple
- Hablar de manera reposada y lenta
- Poner ejemplos, Repetir la explicación si es necesario
- Teniendo paciencia si da rodeos antes de explicar la información sustancial
- Explicando todos los detalles que sean necesarios

Contratación del personal

La contratación de personal implica la formalización del mutuo compromiso entre el o la empresario/a y el o la trabajador/a extranjero/a.

No existen contratos específicos para trabajadores extranjeros. Si el trabajador extranjero goza de permiso de trabajo, se le puede hacer cualquier tipo de contrato (indefinido o temporal), siempre que cumpla los requisitos

del mismo. Las normas que regulan cada tipo de contrato temporal establecen cuál es la duración mínima y máxima del contrato

Tipos de contratos más usuales

- Contrato indefinido
- Contrato indefinido para trabajadores mayores de 45 años
- Contrato indefinido para mujeres desempleadas en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino
- Contrato indefinido para trabajadores de entre 30 y 44 años, desempleados de larga duración
- Contrato indefinido para jóvenes trabajadores menores de 30 años
- Contrato indefinido para trabajadores desempleados perceptores del subsidio por desempleo incluidos en el Régimen Especial Agrario de la Seguridad Social
- Contrato, indefinido o temporal, para trabajadores desempleados en situación de exclusión social
- Contrato para minusválidos
- Contrato para el fomento de la contratación indefinida
- Contrato para la formación
- Contrato en prácticas
- Contrato de obra o servicio determinado
- Contrato eventual por circunstancias de la producción
- Contrato de interinidad
- Contratación en sustitución por anticipación de la edad de jubilación
- Contrato de relevo
- Contrato a tiempo parcial
- Contrato de trabajo a domicilio
- Contrato de trabajo de grupo

El contrato a una persona extranjera, ¿se ha de hacer siempre por escrito?

El contrato de trabajo puede formalizarse por escrito o de palabra.

Es obligatorio por escrito cuando así lo exija una disposición legal, y en los casos de contratos de prácticas, formación, de obra o servicio determinado, a tiempo parcial, fijo discontinuo y de relevo, a domicilio, para prestar servicios en el extranjero, y los contratos por tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas. Cada una de las partes podrá exigir

que el contrato se celebre por escrito en cualquier momento del transcurso de la relación laboral.

¿Qué documentos ha de aportar una persona extranjera para ser contratada legalmente?

Recomendamos también consultar la cuestión ¿Cuáles son los trámites oficiales que deben llevarse a cabo para contratar legalmente a un trabajador extranjero? ¿Qué documentos debo cumplimentar? (link), dentro de la fase de Captación de personal multicultural.

Para que un inmigrante no comunitario pueda acceder a un puesto de trabajo en España, ha de tener una **oferta de trabajo** en uno de los modelos oficiales, que le permita la realización de una actividad laboral para otra persona (mediante el posterior contrato de trabajo), realizada por una empresa o empresario establecido legalmente en España. La actividad debe ser de jornada completa, y el sueldo nunca inferior al salario mínimo interprofesional.

Existen 2 vías para acceder al permiso de trabajo y residencia:

a) A través del régimen general: que obliga al empresario a acudir al servicio regional de empleo (INEM-OTG en Catalunya), para acreditar que no existen trabajadores en situación de desempleo disponibles para el puesto de trabajo ofrecido. Por esta vía, el empresario puede hacer una oferta de trabajo a un trabajador concreto, siempre y cuando la actividad no siga la vía del contingente. El trabajador, una vez realizada la solicitud del permiso de trabajo, tiene 90 días para solicitar en el Consulado Español de su país el visado para trabajar y residir en España. Si el visado es finalmente concedido, esa persona puede viajar a España e iniciar la relación laboral una vez obtenido el correspondiente permiso de trabajo.

Hay que tener en cuenta que existen algunas excepciones en que no hace falta ni el certificado del INEM, ni que la actividad no esté prevista en el contingente.

b) A través del régimen de contingentes o “cupos”: se trata de ofertas de trabajo para extranjeros que no están en España, que el Gobierno establece cada año según las necesidades del mercado laboral. Para la obtención de estas ofertas el trabajador debe ir al Consulado de España en su país y allí se realizará el proceso de selección.

El contingente puede referirse tanto a actividades de tipo estable como a actividades de temporada. Y en las ofertas se especifica la provincia a la que se refieren y el tipo de actividad a desarrollar.

Las actividades de tipo estable dan lugar a permisos de trabajo por cuenta ajena de tipo inicial por un periodo de un año, que pueden ser renovados. Y las actividades de tipo temporal, dan lugar a permisos de trabajo de temporada, que no pueden renovarse, con lo que obligan al trabajador extranjero a retornar a su país de origen una vez terminado el trabajo realizado.

Dentro del contingente hay el proceso especial de ofertas para el servicio doméstico con el que una vez concedidos los visados para entrar en España a las personas seleccionadas, estas deberán inscribirse en los Servicios Públicos de Empleo y esperar que alguien las contrate para el servicio doméstico. Si pasan 3 meses desde la entrada en el territorio nacional sin que la persona sea contratada, ésta deberá regresar a su país de origen.

Cuando una persona extranjera solicita su permiso de trabajo por primera vez, éste podrá estar sujeto a un ámbito territorial y sectorial, es decir, dicha persona no podrá trabajar en otros sectores ni territorios que no consten por escrito en su permiso de trabajo.

Como regla general, la **documentación necesaria para obtener el Permiso de trabajo**

(por cuenta ajena) por primera vez es la siguiente:

- El **trabajador** extranjero deberá presentar:
 - Fotocopia del pasaporte, cédula de inscripción o documento de viaje en vigor.
 - 3 fotografías actuales, en color y tamaño carné.
 - En caso necesario, acreditación de que se posee la capacidad de la profesión a realizar.

- La **empresa** o empresario que contrate a trabajadores extranjeros deberá presentar:
 - Solicitud de permiso de trabajo y residencia firmada por el empleador.
 - Oferta de trabajo firmada por el empleador.
 - DNI o CIF de la persona que firma la oferta de trabajo.
 - Documento de inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
 - TC-1 y TC-2 de la empresa correspondiente al último mes de cotización.
 - Certificados originales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria y de la Tesorería General de la Seguridad Social acreditativos de estar al corriente de las obligaciones fiscales y de Seguridad Social exigibles en España.
 - En su caso, memoria descriptiva de las actividades de la empresa y perfil del puesto de trabajo a desempeñar.
 - Si la empresa se ha constituido hace un año también deberá aportar escrituras y estatutos de la sociedad.
 - En su caso, certificados de los Servicios Públicos de Empleo donde se recoja el resultado de la gestión de la oferta presentada.

Como regla general, **para la obtención de un Permiso de trabajo** (por cuenta propia), por primera vez **se precisa:**

- Solicitud de permiso de trabajo y residencia debidamente cumplimentada.
- Fotocopia del pasaporte, cédula de inscripción o documento de viaje en vigor.
- 3 fotografías actuales, en color y tamaño carné.
- Proyecto del establecimiento o actividad a realizar (inversión, rentabilidad, puestos de trabajo, etc.), y acreditar la solicitud y concesión de las autoridades o licencias exigidas para la instalación, apertura o funcionamiento de esa actividad.

Gerard Cátala
Creu Roja Catalunya

Para poder contratar a un trabajador extranjero, ¿siempre es necesario que tenga un permiso de trabajo?

No será necesaria la obtención del permiso de trabajo para el ejercicio de las actividades siguientes:

- Técnicos y científicos extranjeros invitados o contratados por el Estado.
- Profesores extranjeros invitados o contratados por una universidad española.
- Personal directivo y profesorado extranjero de instituciones culturales y docentes que desarrollen en nuestro país programas culturales y docentes de sus países respectivos.
- Funcionarios civiles o militares de las Administraciones estatales extranjeras que vengan a España para desarrollar actividades en virtud de acuerdos de cooperación con la Administración española.
- Corresponsales de medios de comunicación social debidamente acreditados.
- Miembros de misiones científicas internacionales que realicen trabajos e investigaciones en España.
- Ministros, religiosos o representantes de las diferentes iglesias y confesiones, inscritas en el Registro de Entidades Religiosas.
- Artistas que vengan a España a realizar actuaciones concretas que no supongan una actividad continuada.
- Extranjeros que forman parte de los órganos de representación, gobierno y administración de los sindicatos homologados internacionalmente.
- Españoles de origen que hubieran perdido la nacionalidad española.
- Extranjeros casados con españoles (y que no estén separados de hecho o de derecho).
- Extranjeros con un permiso de residencia permanente.

Un trabajador extranjero, ¿tiene derecho a recibir prestaciones por desempleo?

Los trabajadores extranjeros tienen derecho a las prestaciones por desempleo de nivel contributivo y asistencial, siempre que residan legalmente en España y reúnan los requisitos establecidos con carácter general. A efectos del reconocimiento de las prestaciones es requisito necesario la inscripción del desempleado como demandante de empleo en las oficinas del Servicio Público de Empleo (INEM u OTG).

La prestación o el subsidio por desempleo se mantiene mientras el desempleado siga reuniendo los requisitos exigidos y continúe inscrito como demandante de empleo. En otro caso, se extingue (salvo los supuestos en que la interrupción de la inscripción como demandante de empleo tenga la consideración de infracción leve, sin reincidencia).

El trabajador extranjero que ha cotizado al desempleo y se le ha despedido improcedentemente tiene derecho a la prestación por desempleo por todo el período de ocupación cotizado, incluso si se extiende más allá de la vigencia del permiso de trabajo.

Lectura

Estatuto de los Trabajadores y los trabajadores

El Estatuto de los Trabajadores reconoce específicamente en su artículo 4 el derecho de todo trabajador a no ser discriminados, –en el proceso de selección para el empleo o una vez empleado- por motivos de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites enmarcados por el Estatuto de los Trabajadores, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua.

En un sentido más concreto, el artículo 17 del mismo texto legal determina:

“Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones desfavorables por razón de edad o cuando contengan discriminaciones favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, estado civil, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores de la empresa y lengua dentro del Estado español.”

Una vez autorizados a trabajar en España por cuenta ajena, el salario y demás condiciones de trabajo y protección social de los trabajadores extranjeros no pueden ser, en ningún caso, inferiores a los fijados por la ley o convenio a los trabajadores españoles en idénticas circunstancias.

Tienen derecho a afiliarse libremente a un sindicato u organización profesional de su elección, así como al ejercicio del derecho de huelga en las mismas condiciones de los trabajadores españoles.

Actividad 3.1.

La vida en otro idioma

Suzanne Salimbene, PhD, Inter-Face
International
Rockford, IL, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

- Analizar las vivencias de una entrevista de selección intercultural desde el punto de vista de la persona entrevistada
- Ofrecer a los participantes una experiencia breve y libre de riesgos de qué supone que te hablen en un idioma que no entiendes y que esperen que respondas.
- Analizar sus sentimientos y comportamiento en esta situación.
- Intentar que comprendan los sentimientos de aquellos clientes, subordinados u otras personas con las que trabajan cuyo conocimiento de nuestro idioma es limitado.

A quién va dirigido

Esta actividad resulta más eficaz con un grupo monolingüe, especialmente con personas con poca experiencia en viajar o trabajar en lugares en los que se utiliza un idioma distinto al suyo en el trabajo y la vida diaria.

Esta actividad está pensada para grupos de cualquier tamaño, desde pequeños grupos sentados alrededor de una mesa en una reunión de personal, a grupos muy voluminosos en un teatro o sala de actos.

Tiempo

La experiencia idiomática no debe durar más de 3-5 minutos pues está comprobado que transcurrido este tiempo los asistentes suelen “desconectar”. La fase de conclusiones debe durar unos 15-30 minutos, según cuáles sean las reacciones del grupo, si se ha utilizado un formulario escrito para ampliar el ejercicio y la atención de los asistentes.

Materiales

- Un facilitador o voluntario, con un buen nivel de un idioma que probablemente los asistentes no entiendan.

- Un ejemplar para cada asistente con un formulario sencillo de solicitud o informativo en el idioma que se utilice.

Procedimiento

Debe haber una persona que sepa un idioma que probablemente nadie más del curso conozca. Por ejemplo, personalmente suelo realizar el ejercicio en griego, aunque también he utilizado voluntarios que hablaban polaco o serbio. Si es posible, amplíe el ejercicio oral con un formulario o documento escrito, como el del siguiente ejemplo.

Empiece la presentación en el idioma extranjero desde el principio, sin decir nada en el idioma de los asistentes. Si tiene un voluntario que la ayuda en este ejercicio, preséntelo como un “ponente invitado” de forma que las primeras palabras que éste pronuncie sean en un idioma extranjero. El “efecto sorpresa” logrará que los asistentes reaccionen y respondan de un modo muy similar al que respondería una persona en una experiencia idiomática real. Suelen reír, enfadarse o desconectar por completo. Como hacen muchos extranjeros, suelen hablar con un compañero e intentar averiguar (en su idioma nativo) qué está diciendo el interlocutor, un hecho que los hablantes del idioma mayoritario suelen encontrar molesto cuando les ocurre a ellos.

Procedimiento:

1. La persona se presenta en el idioma extranjero, a una velocidad y con una entonación normales en una conversación.
2. A continuación, les pregunta el nombre a varios individuos del grupo. (Yo suelo sonreír y repetir varias veces mi nombre diciendo en griego: “Me llamo Suzanne Salimbene, ¿Cómo se llama usted?”)
3. Seguirá preguntando el resto de los datos habituales de los formularios: nombre, dirección, número de teléfono, lugar de nacimiento, fecha de nacimiento, apellidos, etc.

Este ejercicio no debe durar más de 3-4 minutos, pues el único objetivo es que cada uno analice su actitud y comportamiento al encontrarse en una situación que los extranjeros experimentan a diario.

Conclusiones

Desarrolle o adapte las preguntas según las necesidades de los asistentes y el tipo de situación con el que es más probable que se encuentren. A continuación encontrará ejemplos de preguntas de reflexión que pueden utilizarse en la fase de conclusiones. Puesto que el autor suele trabajar principalmente con miembros del servicio sanitario, están enfocadas a este campo.

Si el grupo es demasiado numeroso para plantear las preguntas individualmente, pídale que las discutan entre ellos y posteriormente pídale que compartan con todo el grupo sus respuestas a las preguntas 9 y 10.

[Formulario de ejemplo que se utilizará para la presentación del idioma extranjero.
Deberá traducirse al idioma extranjero utilizado para el ejercicio.]

Personal Data Survey

First name _____ Last name _____
Home address _____
City _____ State _____ Zip _____
Country _____
Business address _____
Job/profession _____
Place of birth _____ Year of birth _____
Mother's maiden name _____
Father's name _____
Father's occupation _____

Preguntas para la discusión

Trabaje con otros dos participantes para explorar su reacción ante su experiencia frente al “idioma extranjero”. Utilice las siguientes preguntas para guiar su discusión:

1. *¿Cómo se sintió cuando se le dirigieron en un idioma que no entendía?
¿Se sintió confuso? ¿Enfadado? ¿Intimidado?*
2. *¿Cuál fue su reacción? ¿Cómo actuó? ¿Qué dijo y a quién?*
3. *¿Fue capaz de deducir qué le decían? ¿Cómo? ¿Qué hizo el interlocutor para ayudarle a entenderlo? ¿Qué fue lo que le dificultó la comprensión?*
4. *¿Entendió las instrucciones? ¿Tenía claro qué información escribir en el formulario según lo que le dijeron?*
5. *¿Es comparable esta pequeña experiencia en un “idioma extranjero” a las experiencias reales de los pacientes de diversas procedencias lingüísticas que entran en contacto con su clínica, hospital o centro*

médico?

6. *¿Qué conclusiones podemos extraer de esta pequeña experiencia?*
7. *¿Qué le ha ayudado a entender mejor esta experiencia?*
8. *Describa y analice una interacción real concreta entre usted (o un miembro de la plantilla) y un paciente con conocimientos limitados del idioma.*
9. *¿Cuáles son sus propios sentimientos cuando se ve obligado a comunicarse con colegas, superiores o clientes a los que les resulta difícil entender qué está diciendo o que les resulta difícil expresar sus síntomas, preguntas, necesidades etc. claramente?*
10. *¿Puede sugerir tres soluciones realistas ante los problemas de comunicación provocados por las diferencias entre los contextos del interlocutor y el oyente?*

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Unidad

4

Estrategias de integración, valoración y desarrollo

Objetivos de la unidad

Planificación de los Recursos Humanos Multiculturales

La necesidad de una planificación

Toda empresa tiene una misión, sea la fabricación de un producto, la prestación de un servicio, etc. Para ello, cuenta con una serie de recursos materiales, económicos, humanos, etc., recursos que debe organizar para cumplir su objetivo.

Los Recursos Humanos constituyen el principal activo de toda organización y se articulan en puestos de trabajo. Cada uno de estos puestos obedece a un conjunto de funciones y tareas diferenciados que tienen lugar en diversas condiciones laborales. El conjunto de los puestos de trabajo y las relaciones entre los mismos constituye el organigrama de la empresa.

El empresario debe conocer la naturaleza y distribución de estos puestos en orden a tener muy claro qué necesidades presentes o previsibles de personal se puede plantear.

Actividad

Perteneciente al grupo / extranjero

Donna Stringer, Executive Diversity
Services, Inc.
Seattle, WA, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Ayudar a los participantes a entender que:

- Todos experimentamos los sentimientos de pertenecer a un grupo o estar “fuera de lugar”.
- Los sentimientos de pertenencia a un grupo suelen ser positivos y fomentan un trabajo en grupo cómodo. (Excepción: los miembros del grupo pueden llegar a aburrirse porque todo el mundo los “quiere demasiado”).
- Los sentimientos de “estar fuera de lugar” suelen ser más negativos e interfieren con el trabajo en grupo. (Excepción: estas personas pueden sentirse “únicas” o “especiales”, especialmente si ellos y las otras personas valoran sus diferencias).
- No es necesario que seamos, parezcamos o actuemos todos del mismo modo para sentirnos parte del grupo.
- La empatía (recordar cómo nos hemos sentido “fuera de lugar”) puede ayudarnos a ponernos en el lugar de los demás y solucionar su situación.

A quién va dirigido

A aquellos grupos que se enfrentan a temas relacionados con la diversidad de cultura y procedencia. Resulta especialmente útil para aquellos grupos que empiezan a trabajar juntos o que experimentan cierta tensión de “pertenencia/no pertenencia al grupo” debido a reorganizaciones, fusiones, etc. Se ha utilizado satisfactoriamente con grupos de hasta 30 personas, pero seguramente podría funcionar con grupos más extensos.

Tiempo

30-60 minutos según el tiempo que deje para reflexionar sobre acciones específicas para crear sentimientos de pertenencia al grupo.

Materiales

Dos pizarras de papel y rotuladores

Procedimiento

Prepare dos pizarras de papel. En una escriba “Diferente”, y en la otra “Similar”. Trace una línea en el medio. En la sección de la izquierda escriba “sentimiento”, en la derecha “comportamientos”

Dice y hace

Vamos a hacer un ejercicio que nos ayudará a experimentar los sentimientos de pertenencia/no pertenencia al grupo. Quiero que piensen en algún momento en el que formaron parte de un equipo o de un grupo y eran diferentes del resto de miembros. *(Pausa)*. Ahora, piensen en una palabra que describa cómo se sintieron en ese momento. *(Pausa)*. De aquí un momento, voy a pedirles que se levanten y circulen por la sala presentándose a tantas personas como puedan utilizando esa palabra. *(Alternativamente, si va corto de tiempo: de aquí a un momento voy a pedirles que se presenten a las personas que tienen al lado utilizando esa palabra)*. Por ejemplo *(diríjase a alguien de la clase y dele la mano)*: “¡Hola! Soy torpe.” De acuerdo, levántense *(o diríjase a su vecino)* y preséntense.

Hace

Déjeles unos 60 segundos para desplazarse por la sala y presentarse, o dirigirse a los vecinos y presentarse. A continuación, pídale que vuelvan a sus asientos y le presten atención.

Dice

De acuerdo, ¿A quién han conocido? Repita las palabras que oiga.

Hace

Anote estas palabras en la columna “sentimiento” de la pizarra “Diferente”. Nota: si tiene un ayudante, deje que él anote estas palabras para poder prestar su plena atención a los asistentes y a lo que ellos dicen. Cuando parezca que nadie dice nada más, pase al paso siguiente.

Dice

Ahora quiero que recuerden una ocasión en la que formaban parte de un equipo o de un grupo y se sentían parte de ese grupo. Piensen en una palabra que describa cómo se sintieron en ese momento. Ahora, sin levantarse o presentarse a los demás, digan en voz alta las palabras que les vengan en mente.

Hace

Anote (usted o su ayudante) las palabras que oiga en la sección izquierda de la pizarra “Similar”. Cuando parezca que nadie dice nada más, vuelva a la primera pizarra.

Dice y hace

Volvamos a la página de diferencias. ¿Cuándo se sintieron diferentes y pensaron en estas palabras (*lea rápidamente la lista de sentimientos de la pizarra de diferencias*), cómo se comportaron? ¿Qué hicieron? Repita lo que oiga. (*Usted o su ayudante deberán anotar estas palabras en la columna de “comportamiento” de la tabla de diferencias*).

Tenemos bastantes palabras. Pongámosle a esta lista el título “Extranjero” (*anote “Extranjero” en la parte superior de la tabla junto al título “diferencias”*).

Dice y hace

De acuerdo, volvamos a esta página (*pase a la pizarra “Similar”*). ¿Cómo se comportaron en ese momento? *Lea las palabras rápidamente. Pídales que le expliquen cuál fue su actuación. Anote las palabras en la sección derecha de esta pizarra*). Pongámosle a esta lista el título “Miembros del grupo” (*anote “Miembros del grupo” en la parte superior de la tabla junto al título “Similar”*).

Hace y dice

(Aléjese de las pizarras y pida al grupo su opinión). ¿Qué observan sobre estos dos listados de sentimientos y comportamientos? (*Déjeles que respondan, enfatice el hecho que los sentimientos de no pertenencia al grupo suelen ser negativos, mientras que los de pertenencia al grupo suelen ser positivos; seguramente la lista de no pertenencia al grupo es más extensa, en ese caso explique que el motivo es que las experiencias negativas suelen dejar más huella, mientras que los sentimientos de pertenencia al grupo suelen clasificarse como “normales” y se olvidan fácilmente*).

Hace y dice

¿Qué sentimientos y comportamientos le gustaría que experimentaran los miembros de su equipo de trabajo? (*Déjeles tiempo para responder*)

¿Es preciso tener el mismo aspecto, hablar del mismo modo y pensar del mismo modo para experimentar estos sentimientos y mostrar este comportamiento? (*Déjeles tiempo para responder*)

En caso contrario, ¿qué podemos HACER para ayudar a los demás a sentirse parte del grupo? (*Pídales algunas sugerencias*)

Si trabaja con grupos de más de 30 personas y si le sobra tiempo, forme grupos de 3-5 personas y déjeles 15 minutos para identificar 1-3 acciones específicas para crear un sentimiento de pertenencia al grupo. Pida a cada grupo que explique sus ideas y anótelas en la pizarra.

Hace

Escuche las ideas y los comentarios del grupo. Decida cuándo debe interrumpir la discusión/las sugerencias. Deje 1-3 minutos al final para resumir la actividad y sus resultados. Incluya los puntos de los apartados Finalidad (más arriba) y Conclusiones (más abajo) para preparar un resumen y dar paso a la siguiente actividad.

Nota: quizás detecte algún sentimiento negativo en la categoría Similar y sentimientos positivos en la categoría Diferente. Utilícelos para explicar que existen sentimientos positivos y negativos en ambas experiencias, pero que suelen predominar los positivos cuando nos sentimos como los demás y los negativos cuando nos sentimos diferentes.

Conclusiones

Subraye estas conclusiones:

1. Normalmente, recordamos más experiencias y sentimientos sobre las diferencias que sobre las similitudes con otras personas. El motivo es que la experiencia de no sentirnos parte del grupo suele ser más traumática, mientras que si nos sentimos como los demás no solemos prestar tanta atención a nuestros sentimientos y comportamiento.
2. Los sentimientos y los comportamientos que tenemos cuando nos sentimos diferentes suelen ser más negativos. (Observe que también hay excepciones).
3. Los sentimientos y comportamientos que tenemos cuando nos sentimos similares son sentimientos y comportamientos que ayudan al grupo de trabajo.
4. La empatía (recordar cómo nos sentíamos cuando nos creíamos diferentes) puede ayudarnos a identificar formas para incluir a las personas que pueden sentirse diferentes. Por ejemplo, un empleado nuevo, alguien que acaba de llegar de otra sede situada en una provincia o país diferente, alguien que es visiblemente distinto a los demás, o alguien que habla un idioma diferente. En lugar de etiquetar a una persona, pregúntense si puede que se sienta “fuera de lugar” y ayúdela.

No todos debemos tener el mismo aspecto, actuar de la misma forma, vestir igual o hablar igual para *sentirnos* parte del grupo. Si nuestra empresa y colaboradores valoran las diferencias, ello nos ayudará a sentirnos parte del grupo a pesar de nuestras diferencias

Formación

Objetivos de la unidad

El papel de la formación en la integración

La formación es una herramienta muy importante en el desarrollo de los RR HH de toda Organización. Con la formación pretendemos adaptar las competencias de los trabajadores a las competencias requeridas por sus respectivos puestos de trabajo.

Si bien es preferible planificar la formación con una perspectiva de futuro y previsión, muchas veces nos vemos obligados a actuar de manera reactiva, utilizando la formación como una herramienta urgente para la solución de problemas cuya causa es el déficit de competencias detectado tardíamente en nuestros trabajadores.

En la práctica podemos hablar de dos tipos de formación: una **formación inicial**, previa a la incorporación al puesto de trabajo, y una **formación de especialización**, perfeccionamiento o desarrollo, que se desarrolla cuando la persona ya se ha incorporado a su puesto con toda normalidad.

La formación inicial que se estime como necesaria o deseable puede variar según:

- La naturaleza de la empresa
- El nivel de requerimientos del puesto
- La cualificación inicial de la persona

En función de estos factores, es recomendable establecer un curso o una actividad formativa de iniciación, de duración variable (de unas horas a una semana). Obviamente, las personas trabajadoras extranjeras están afectadas por esta formación inicial y han de participar en la misma, con mayor énfasis si cabe, para facilitar el aprendizaje de las competencias técnicas y profesionales de la cultura de acogida, así como, al mismo tiempo, mediar en la transferencia de las competencias de la cultura de origen al nuevo contexto.

Lo más habitual en muchas empresas es desarrollar este período de formación inicial durante la primera semana, en el propio puesto de trabajo.

Cuando se integra a personas inmigrantes en la empresa pueden presentarse una serie de peculiaridades, requerimientos etc. que obstaculicen el proceso de integración: como el idioma, el desconocimiento del equipamiento e instrumentos de trabajo, los procedimientos de trabajo, etc.

¿Por qué es útil para la empresa que las personas trabajadoras inmigrantes se formen?

El Plan de Formación

El Plan de Formación de una empresa recoge un conjunto de elementos que permiten contemplar toda la acción formativa bajo diversos enfoques:

- Conceptuales: Qué ideas justifican el Plan, cuáles son sus objetivos, a qué necesidades responde.
- De proceso: Con qué acciones y en qué momentos se va a desarrollar el Plan.
- Gestores: Qué recursos humanos y materiales están implicados, quiénes van a participar y cuáles serán las diversas responsabilidades.
- Financieros: Qué costes o inversiones se derivan del Plan.
- Otros.

El Plan de Formación es un instrumento susceptible de ser analizado y valorado con la misma importancia que puede serlo un Plan Comercial, un Plan de Ingeniería o un Plan de Costes.

Proceso de implantación de un plan de formación

El plan de formación de una Organización responde a los objetivos y estrategias de la misma y se compone de diversas acciones de formación, normalmente priorizadas sobre la base de criterios de urgencia e importancia.

Para la confección y puesta en marcha del Plan de Formación de una Organización deberemos seguir las siguientes fases:

- **Detección y análisis de necesidades formativas; identificación de potenciales:** En esta fase procedemos a detectar los déficits formativos comparando el balance de competencias exigido en el puesto de trabajo con las competencias reales de los trabajadores. Estos déficits, una vez priorizados, se convertirán en objetivos formativos.
- **Plan de formación:**
 - **Diseño:** Procederemos a diseñar acciones formativas que nos permitan alcanzar los objetivos formativos formulados en la fase anterior y que se correspondan con las necesidades formativas detectadas.
 - **Temporalización:** A continuación estableceremos una planificación temporal de estas acciones, en función de los recursos disponibles.
 - **Impartición:** Las acciones formativas planificadas deberán implementarse, para lo cual utilizaremos los recursos humanos y materiales de los que dispongamos.
- **Evaluación de la formación:** Dado que el objetivo final de toda acción de formación es no tan sólo el aprendizaje de competencias sino también la transferencia de las mismas al puesto de trabajo, deberemos comprobar (evaluar) que efectivamente dicha transferencia se ha producido. Además, la evaluación de todo el proceso formativo (desde la fase inicial de detección de necesidades formativas hasta la misma evaluación) nos va a permitir corregir posibles desviaciones y optimizar los resultados del mismo.

¿Cómo puedo identificar los potenciales y las necesidades formativas de mis personas trabajadoras inmigrantes?

Antes de llevar a término el diseño de la formación, es necesario llevar a cabo un análisis previo de la situación. Este análisis deberá considerar como mínimo los siguientes aspectos:

- Analizar el contexto donde se va a llevar a término la formación
- Identificar y reconocer las necesidades formativas
- Valorar si la persona o personas que van a desarrollar la formación (el monitor, el tutor, etc.) tienen capacidad para suministrar los elementos adecuados
- Analizar qué modalidades y estrategias de formación son las más adecuadas

El proceso de detección y análisis de necesidades formativas es muy importante en la planificación de la formación. Detectar las necesidades y analizarlas, no únicamente desde una perspectiva técnica, es mucho más complejo de lo que a primera vista pueda parecer.

Para detectar las necesidades formativas de nuestra Organización deberemos seguir las siguientes fases:

El desarrollo de la formación intercultural

El desarrollo de la formación es una actividad compleja, que requiere para su desarrollo a personas especialmente cualificadas en el ámbito de la formación en las Organizaciones, los Recursos Humanos, etc.

Muchas empresas, evidentemente de gran tamaño y compleja organización, poseen en sus plantillas personal cualificado para tal efecto, personal que desde las mismas planifica, desarrolla e implementa dicha formación.

Sin embargo, en la mayoría de los casos no se dispone de dichos recursos, ya sea porque se trate de una empresa de pequeño tamaño, o no se disponga del personal cualificado a tal efecto, etc. Existen numerosos recursos al alcance de estas organizaciones para poder acceder o contratar a programas y servicios de formación externa.

Unidad

7

Capital humano multicultural

Objetivos de la unidad

El Liderazgo del grupo intercultural

La formación es una herramienta muy importante en el desarrollo de los RR HH de toda Organización. Con la formación pretendemos adaptar las competencias de los trabajadores a las competencias requeridas por sus respectivos puestos de trabajo.

Actividad

Coordinar una reunión intercultural

Gary Althen, The University of Iowa
Iowa City, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Las reuniones interculturales pueden ser menos frustrantes, más productivas e incluso educativas si los participantes entienden la dinámica cultural de sus interacciones. Este ejercicio pretende concienciar a las personas de las suposiciones y los comportamientos convencionales que ellos y los demás aportan a las reuniones, y les ayuda a empezar a pensar en formas de aprovechar las contribuciones de todos los presentes en la reunión.

A quién va dirigido

Esta actividad puede utilizarse con cualquier grupo que se reúna ocasionalmente con personas de otras culturas. Requiere un mínimo de 10 personas que representen a dos o más culturas (cuanto más culturas mejor). Pueden participar hasta 100 personas.

Tiempo

La reunión intercultural requiere como mínimo 60 minutos, mejor 90.

Materiales y entorno

Un ejemplar impreso de la situación hipotética para cada asistente. Más abajo encontrará un ejemplo de una situación hipotética de este tipo.

Una copia de la hoja de observaciones para cada asistente.

La *Reunión intercultural* utiliza una disposición tipo “pecera”. Coloque un círculo de sillas para 6-10 personas en el centro de la sala (con o sin mesa). El resto se sentarán en un círculo más amplio alrededor de ese otro círculo reducido de 6-10 personas.

Procedimiento:

1. Decida quién asumirá cada función en la situación hipotética que va a representarse. Intente tener tanta variación cultural como sea posible. También pueden considerarse las diferencias de edad y sexo, pero las diferencias culturales deben ser el elemento principal.
2. Siente a las personas que representarán la situación hipotética en el centro y el

- resto en posiciones en las que puedan ver y oír qué sucede.
3. Entregue copias impresas de la situación hipotética a los integrantes del círculo interior.
 4. Entregue una copia de la hoja de observaciones al resto.
 5. Lea en voz alta la situación hipotética e indique a las personas de la reunión intercultural que pueden empezar, mientras el resto se limita a observar. Siéntese en silencio mientras los integrantes del círculo interior empiezan la reunión y observe con el resto. Quizás les cueste un poco empezar.
 6. Después de 10-15 minutos, interrumpa educadamente la interacción, agradezca a los participantes, reparta copias de la hoja de observaciones y empiecen a extraer conclusiones.

Conclusiones

En esta fase deberá intentar extraer las diferencias culturales, pero también deberá prestarse atención a la dinámica del grupo y al desarrollo individual. En ocasiones, una persona tomará el mando de la reunión e impondrá su voluntad, o como mínimo lo intentará. Otras veces se competirá por el liderazgo, y no se discutirá nada relevante. Puede que los participantes sean reacios a mostrar su opinión o intereses. Observe todo lo que sucede y extraiga aquello que considere importante para alcanzar sus objetivos de aprendizaje.

Utilice las preguntas de la hoja de observaciones. Seleccione las preguntas que más se adapten al grupo. Según la naturaleza del grupo, quizás desee modificar las preguntas de la hoja de observaciones.

Plantee las preguntas primero a los participantes en la reunión. Seguidamente, pida sus comentarios al resto. Tras examinar las tres primeras preguntas de este modo, plantee la siguiente pregunta a los participantes de la reunión: “Si en esta reunión participaran sólo personas de su propio país, ¿habría un líder?” En caso afirmativo, “¿Quién sería?” Plantee la misma pregunta al resto de asistentes. Si lo considera pertinente, facilite ejemplos de su propia experiencia intercultural o de anteriores reuniones interculturales para resaltar las diferencias en las suposiciones y los comportamientos de la reunión.

Siga con el resto de preguntas. Después de cada pregunta de la hoja, plantee preguntas similares a la del paso 2 (p.ej. “¿Cómo actuarían en su propia cultura?”).

Suelen surgir muchas respuestas diferentes para cada pregunta. La pregunta “Si esta reunión tuviera lugar en su país, ¿Quién sería el líder?” ha recibido las siguientes respuestas en otras reuniones interculturales:

- *El hombre de más edad*
- *La persona de más edad, sea cual sea su sexo*
- *La persona designada, la persona que convocó la reunión*
- *La persona cuyo cargo fuera más importante*

- *La persona con más antigüedad en la empresa*
- *La persona con más formación*
- *La persona que más sabe sobre el tema*
- *La persona más popular (que cae más bien)*
- *La primera persona que expresara su opinión*
- *La primera persona que expresara su opinión, siempre que dejara hablar a los demás*
- *La persona con la personalidad más fuerte*
- *La persona más elocuente del grupo*
- *La persona con la personalidad más complaciente*
- *La madre más antigua del grupo*

Muchas personas ni tan sólo se imaginan el abanico de posibles respuestas a las preguntas de la hoja de observación. Oír las respuestas, especialmente si provienen directamente de representantes de culturas diferentes, puede ayudarles a darse cuenta de esa diversidad y obligarlos a considerar sus propias suposiciones y el modo en que ellos mismos suelen comportarse en las reuniones.

Destaque las implicaciones del conjunto de suposiciones y comportamientos habituales que las personas de culturas diferentes aportan a las reuniones. Anime a los participantes a discutir formas de integrar estas diferencias, puede que necesiten reflexionar en grupos reducidos. Si esta actividad forma parte de un programa de formación para equipos multiculturales, esta discusión es de vital importancia.

Otros recursos:

Encontrará una breve discusión de la “Reunión intercultural” en Althen, Gary, “The Handbook of Foreign Student Advising”. Yarmouth, ME: Intercultural Press, Inc., 1995, pp. 209-215

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Hoja de comentarios para los observadores de la reunión intercultural

Instrucciones: mientras observa y está atento a lo que sucede en la reunión, considere las siguientes preguntas. Se discutirán cuando finalice la reunión.

Liderazgo

1. ¿Había un líder de la reunión? ¿Más de uno?
2. Si cree que había un líder, ¿quién era?
Si cree que había más de un líder, ¿quiénes eran?
3. ¿Cómo se seleccionó al líder?
4. ¿Cree que todos lo consideraban un líder legítimo (es decir, alguien que se merecía ser el líder)?
5. ¿Qué tipo de liderazgo siguió esta persona: democrático, autoritario, permisivo, otros?
6. ¿Cuál cree que fue el efecto del estilo de liderazgo sobre las personas que asistieron a la reunión? Por ejemplo, ¿les impulsó a expresar sus opiniones, a no decir nada, a discutir de un modo pausado o de un modo apasionado, etc.?
7. ¿Qué cree que intentaba conseguir el líder en la reunión?

Participación

1. ¿Cuál fue el nivel de participación entre los miembros del grupo? ¿Participaron todos o casi todos, la mayoría o sólo unos cuantos?
2. ¿Qué parecía que intentaban la mayoría de los asistentes? ¿Intentaban sacar a la luz sus propios puntos de vista, discutir con otros, clarificar las ideas de otras personas, ...?
3. ¿Cómo defendían los asistentes las sugerencias que aportaban? ¿Presentaban hechos, invocaban a la autoridad, se referían a ciertos principios filosóficos, ...?
4. ¿Le pareció que los asistentes tenían un concepto compartido de su tarea, de cómo debían llevarla a cabo?
5. ¿Le pareció que los asistentes estaban satisfechos con los resultados de la reunión?

Toma de decisiones

1. ¿Tomó el grupo alguna decisión? En caso contrario, ¿le pareció que se acercaban hacia una decisión?
2. Si se tomaron decisiones, ¿cómo se hizo (votando, por consenso unánime, aceptando la decisión del líder, etc...)?
 4. ¿Le pareció que los asistentes estaban de acuerdo en el modo en que debían tomarse las decisiones?
- 5.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad

Supervisar a nuestros propios compañeros

Fredrik Fogelberg, Nomadic Life
Management Consultants
Voorschoten, Países Bajos

Finalidad y objetivos de aprendizaje

La supervisión de nuestros compañeros se basa en la filosofía que la experiencia propia de cada uno es una fuente muy rica de aprendizaje. También asume que los miembros de un grupo pueden estimular y ayudar a los demás a reflexionar y mejorar su aprendizaje. El instrumento de supervisión de nuestros compañeros puede utilizarse en diversos contextos. Es una herramienta potente para aprender más acerca de la comunicación y la dirección intercultural. Puede utilizarse como parte de una actividad de formación más amplia, o de forma autónoma. Algunas finalidades específicas incluyen:

- Aprender reflexionando sobre nuestro modo habitual de actuar.
- Aplicar los conocimientos resultantes de un programa de formación al entorno de trabajo. Nosotros lo hemos utilizado con esta finalidad bajo el título “Grupos de aplicación”.

A quién va dirigido:

Para que el método funcione:

- los asistentes deben tener cierta experiencia en vivir o trabajar en un entorno intercultural o diverso
- los asistentes deben estar dispuestos a reflexionar sobre sus propias suposiciones y comportamiento
- en el grupo debe predominar un clima de sinceridad y confianza
- debe ser un grupo diverso culturalmente. Este último punto es conveniente, pero no es absolutamente necesario.

Forme grupos pequeños de 3-6 participantes.

Materiales y entorno

1. Una silla para cada persona
2. Privacidad
3. Pizarra de papel con 2 rotuladores
4. Un reloj para cronometrar el tiempo

Tiempo

Variable según el tamaño del grupo. Consulte las instrucciones siguientes.

Procedimiento

1. Explique al grupo en qué consiste la actividad. Asesóreles sobre cómo deben trabajar, por ejemplo:

“Las reglas son sencillas, pero necesitan disciplina para seguirlas al pie de la letra. Cuando se reúnan con su grupo, les resultará tentador empezar a hablar sobre su trabajo desde el punto de vista social y pasarlo bien. Para que puedan beneficiarse de un proceso de aprendizaje útil, deben seguir un procedimiento bastante estructurado que va más allá del nivel social. Por supuesto, ello no impide que se lo pasen bien. Estos son los requisitos:

- En todo momento deben mantener un clima de seguridad y confianza
 - Creen y respeten un acuerdo de confidencialidad total dentro del grupo
 - Sigán el método estructurado que les proporcionaré”
2. Nombre a una persona que se encargue de vigilar que se respetan las reglas y de registrar el tiempo (2 minutos)

¡El tiempo es muy importante! Normalmente, superar el límite de tiempo para cada fase no se traduce en mejores resultados.

3. Preparación (15 minutos).

Cada miembro del grupo piensa en una situación laboral relevante que le gustaría clarificar o aprender a tratar mejor y la escribe en un papel. La situación debe cumplir estos criterios:

- Debe ser una comunicación o negociación intercultural
- Que haya sucedido recientemente o que esté sucediendo actualmente
- Que implique al miembro del grupo

- Que sea concreta

Cada persona describe brevemente su propia situación (2 minutos por persona). La persona encargada de controlar el tiempo resume la situación en una pizarra de papel junto con las iniciales o el nombre de pila de la persona.

4. Selección de una situación (3 minutos)

Puede escoger la persona cuyo caso parezca más urgente o que tenga más ganas de empezar.

Seguidamente, empieza el proceso de supervisión de sus compañeros. Existen tres funciones:

- a. Persona encargada de registrar el tiempo: asegurarse de que se siguen las reglas y se respeta el tiempo.
- b. Propietario del caso: conocer perspectivas nuevas referidas a su propia situación laboral, procedentes de las observaciones del grupo de compañeros
- c. Miembros del grupo: facilitar el aprendizaje al propietario del caso ayudándole a considerar perspectivas alternativas, NO resolver su problema. Escuchar, plantear preguntas, crear hipótesis. No deben ofrecer sus propias soluciones hasta llegar a la última fase del proceso de supervisión de nuestros compañeros.

5. Información (10 minutos máx.).

- El propietario del caso describe la situación resumidamente.
- El resto de personas plantean preguntas para aclarar la situación, por ejemplo: “¿Qué quiere decir con...?” o “¿Cuándo tuvo lugar esa reunión?”

Nota: no deben plantearse preguntas que sugieran opiniones o soluciones, como “¿Ha intentado...?” o “Yo siempre suelo...”

6. Análisis (15 minutos).

El propietario del caso gira su silla, se sienta de espaldas al grupo y escucha. Puede tomar notas, pero no puede participar en la discusión.

Todos los miembros del grupo completan esta frase: “Si yo fuera X, ...” (2 minutos)

Seguidamente cada persona lee su frase. Todavía no debe haber ninguna discusión/reacción.

Cuando todos hayan leído sus frases, pueden empezar a opinar sobre las diferentes ideas y sobre el propietario del caso. (12 minutos).

7. Recapitulación (10 minutos).

El propietario del caso se gira y vuelve a unirse al grupo. Los miembros del grupo le preguntan qué puntos de vista nuevos ha descubierto y cómo actuará cuando vuelva al trabajo.

Conclusiones:

Evalúe la actividad preguntando: “¿Cuál ha sido nuestra actuación como grupo de supervisión de nuestros compañeros?” “¿Podemos hacerlo mejor la próxima vez?” (3 minutos).

Otros recursos:

Siegers, Frans: *Instellings supervisie*, Bohn & Stafleu ISBN 90-313-1823-X (en holandés)

Holloway, Elizabeth: *Clinical supervision, a systems approach*, SAGE, ISBN 0-8039-4223-0

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad

Conocimiento cultural de uno mismo en equipos de liderazgo

por Malati Shinazy, MEd, George Simons
International
Palo Alto, CA

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Todos nuestros pensamientos, palabras y comportamientos son resultado de la adaptación biológica o del aprendizaje. Solemos adquirir los valores, actitudes y comportamientos aprendidos antes de tener la edad suficiente para saber que estamos “aprendiendo”. Nuestros primeros profesores son miembros de nuestras familias, nucleares y ampliadas, y los miembros de nuestras comunidades, próximos y distantes. Los adultos modelan y articulan aquello que debemos aprender para sobrevivir y ser aceptados por la familia o la comunidad.

Pocos programas de desarrollo de aptitudes de liderazgo tienen la oportunidad de reflexionar sobre las normas culturales, la ética, los tabús y las visiones del mundo que valoran los líderes y directores que las asumen. En el trabajo, la mayoría de directores dedican menos de un tres por ciento de su tiempo a reflexionar sobre sí mismos, una actividad que podría mejorar su propio rendimiento y el éxito de los miembros de la organización.

Aunque Daniel Goleman, autor de *Inteligencia emocional*¹ y *La práctica de la inteligencia emocional*² destaca el conocimiento de uno mismo como uno de los distintivos de los líderes eficaces, el conocimiento cultural de uno mismo y su influencia sobre los comportamientos sociales no suelen formar parte de los programas de desarrollo de liderazgo y la mayoría de líderes no suelen prestar atención a estos conceptos.

Sea cual sea el nivel de un equipo de liderazgo (supervisores, directores, dirigentes principales, miembros del comité), resulta útil iniciar un programa de formación

¹ Bantam, 1995.

² Bantam, 1998.

que aborde el tema del conocimiento cultural de uno mismo. Es aconsejable centrarse en este tipo de ejercicios como mínimo durante un tercio de un programa de dos días.

Durante esta parte del curso, es importante aminorar la vertiginosa velocidad a la que trabajan la mayoría de líderes. La reflexión y el conocimiento de uno mismo requieren tiempo. Estos objetivos se consiguen siguiendo el ritmo adecuado.

Un producto derivado de estas actividades es la mayor cohesión del grupo de liderazgo. Esta actividad ayudará a los líderes a conocerse mejor y en más profundidad, mejorando la comprensión individual y la confianza del grupo. Esta cohesión perdura en el futuro cuando los asistentes vuelven a sus puestos y la inteligencia social y emocional se expresan sólo por correo electrónico o por correo de voz.

A quién va dirigido

A equipos de liderazgo de varios niveles: supervisores, directores, dirigentes principales o miembros del comité. Es ideal trabajar con menos de 20 personas.

Materiales

- El artículo de Daniel Goleman “¿Qué hace a un líder?”³. Envíe una copia a los asistentes antes de empezar el curso. Postales, una por asistente.

Tiempo

60-90 minutos.

Procedimiento

1. Envíe a los asistentes el artículo de Daniel Goleman “¿Qué hace a un líder?” (*Harvard Business Review* Reimpresión 98606) y pídale que lo lean antes de empezar el curso. Este artículo nos ayuda a ser conscientes de los aspectos principales de cada una de nuestras culturas y cómo afectan a nuestra capacidad de ajustarnos a los objetivos de rendimiento individuales/de grupo, a los objetivos empresariales y a nuestras funciones como líderes.
2. A continuación, proporcione a cada asistente una postal de tamaño estándar. Pídale que escriban el nombre de una persona de su empresa detrás de la postal. Explíqueles que no importa cuál sea su función dentro de la empresa o la relación laboral con esa persona. El único requisito es que sea una persona con la que les resulte difícil trabajar: un compañero, un miembro del comité, un miembro de su equipo o un subordinado. Pídale que, de momento, guarden las postales en sus carpetas.
3. Según el tiempo y la ubicación, anime a los asistentes a realizar un paseo de 30-40

3 Versión original en inglés publicada por Harvard Business Review reimpresión 98606. Para comprar ejemplares, póngase en contacto con Harvard Business Review (1-800-988-0886).

minutos con otra persona, en el que deberán discutir las reglas impuestas por su entorno familiar y cómo afectan esas reglas a su capacidad profesional actual como líderes.

4. Pídeles que, mientras andan, analicen esas reglas tácitas de la infancia en profundidad y detalle. Anímalos a plantear preguntas como las siguientes a sus compañeros: “¿Cómo afectan las reglas de su entorno familiar a sus interacciones con compañeros de la India o Malasia, o con sus trabajadores de origen Serbio?”

5. A modo de ejemplo, explíqueles su experiencia familiar. Déjeles que le pregunten un par de cuestiones. Éste es el ejemplo del autor:

Cuando era pequeño, solía asistir a fiestas con los miembros de mi familia de procedencia china. A todos los niños pequeños nos sentaban en una esquina y nos decían que debíamos portarnos muy bien (o sea, que debíamos permanecer callados). Los hombres y mujeres más ancianos se sentaban en otras partes de la sala hablando entre ellos en sus dialectos nativos. Las madres pasaban corriendo, organizando y preparando comida antes de servirla. Los padres normalmente se quedaban fuera, hablando en voz alta y enérgica (o eso nos parecía a nosotros).

Si alguno de nosotros hablaba demasiado fuerte o estaba demasiado alegre, normalmente bastaba con una mirada paterna para cambiar nuestro comportamiento. Esa mirada era muy reveladora para nosotros.

Yo solía portarme bien y estar callado, sin embargo mi mente necesitaba continuamente alguna estimulación. Por lo tanto, desde muy pequeño me entretenía observando el comportamiento de los adultos, las diferencias y similitudes, intentando encontrarles algún sentido. Cuando crecí me dediqué a estudiar el comportamiento humano formalmente y perfeccioné el arte de percibir el tono emocional de cualquier grupo de personas (independientemente de su comportamiento aparente). Ahora me resulta bastante sencillo analizar a los demás y tomar rápidamente decisiones estratégicas basándome en esta aptitud. Esta regla basada en la cultura de mi infancia hoy me resulta útil a mí y a mis clientes.

El inconveniente de esta regla inconsciente de mi infancia es que cuando empecé a ejercer como profesional siendo todavía muy joven, no estaba seguro de tener “permiso cultural” para decir lo que yo pensaba y expresar mis observaciones y puntos de vista. Es lo que se esperaba de mí, pero de algún modo inconscientemente todavía tenía dudas de si pertenecía ya al grupo de los adultos. Esta idea se manifestaba especialmente cuando me veía obligado a contradecir las opiniones de una persona mayor (en edad o estado). Estos son los defectos de mi versión de software cultural 1.0.

Conclusiones (20-30 minutos)

- Cuando el grupo vuelva a estar reunido, pida a cada pareja que explique a los demás qué han aprendido sobre sí mismos y sobre sus compañeros y cuáles son los efectos de su versión de software cultural 1.0 sobre su versión actual. Pídeles que describan qué conceptos de programación

necesitan actualizar (cambiar) de sus funciones como líderes de grupos de trabajo diversos globales o locales.

- En ocasiones, se enciende la luz de algún asistente: “¡Ah! ¿Quiere decir que el hecho de que mi padre me obligara a competir tan compulsivamente (“Hijo mío, quedar el segundo sólo significa que has perdido la primera posición”) ha contribuido a convertirme en el director más odiado del departamento, aunque solemos estar por encima de nuestros objetivos trimestrales?”

Opciones

- Si tiene suficiente tiempo, pida a los asistentes que formen grupos reducidos y examinen también los contextos familiares de sus padres. ¿Cómo afectó su contexto familiar a la forma en que nos educaron a nosotros? ¿Qué aspecto del contexto cultural fomenta la idiosincrasia de nuestro sistema familiar? Fomente la curiosidad de cada individuo y pídeles que compartan lo que sepan sobre las culturas pasadas nativas de sus familias.
- A continuación, cambie de foco y pídeles que se centren en su cultura empresarial. ¿Cuáles eran al principio las reglas tácitas originales del éxito y la aceptación? ¿Cómo se adaptaron en los primeros tiempos de la organización? ¿Cuáles se consideran los modelos a seguir actualmente? ¿Existen “reglas” en la ante-sala referidas a valores empresariales que todavía no ponen en práctica sus líderes? ¿Qué pasos piensan seguir este grupo de líderes para actualizar su “versión actual de software cultural empresarial”?
- En ese momento, pida a los participantes que saquen las postales y consulten el nombre de esa “persona irritante”. En privado (20-30 minutos), pídeles que anoten qué aspectos de su propia experiencia cultural familiar pueden desencadenar sus sentimientos frente a esa persona. ¿Qué mensajes familiares nos llegaron acerca de “ese tipo de gente” o cómo debíamos comportarnos con ellos? ¿Se parece a mi experiencia de la infancia (“los niños deben verse pero no oírse”)? ¿Es algo que decía nuestro abuelo cuando olía un tipo determinado de comida? ¿Está relacionado con el estatus, la edad, el orden de nacimiento o la autoridad?
- En último lugar, pida a los asistentes que anoten en el dorso de sus postales varios puntos relacionados con esta actividad de descubrimiento de uno mismo, pongan sus nombres y dirección, y entreguen las postales al instructor. El instructor se las retornará por correo de aquí unas tres semanas con unas palabras de soporte que escribirá cuando acabe el curso.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad

Decisiones, decisiones

Walt Hopkins, Castle Consultants Crook of Devon, Escocia

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Ayudar a un grupo a examinar las dimensiones interculturales del proceso de toma de decisiones y prepararlos para trabajar juntos llegando a un acuerdo sobre cómo cooperarán, considerando las diferencias.

A quién va dirigido

Cualquier grupo de individuos o equipos que se vean obligados a tomar decisiones más allá de las fronteras culturales. Es ideal para grupos entre 5 y 9 personas. Si hay más de 8 o 9 personas en el grupo, puede dividirlos en grupos más pequeños.

Materiales y entorno

1. Pizarras de papel y rotuladores para todos los grupos.
2. Espacio suficiente en la sala para que los grupos puedan trabajar por separado.

Tiempo

Puede durar tanto como quiera (30-120 minutos) según el tiempo del que disponga y la importancia que tiene que trabajen juntos.

Procedimiento

1. Divida a los asistentes en grupos, si es necesario.
2. Asigne una pizarra a cada grupo y pídale que empiecen a trabajar en la tarea siguiente: *Anoten todas las formas posibles de tomar decisiones como grupo.*
3. Después de 10-15 minutos, pídale que: *Escojan UNA forma preferente de tomar decisiones como grupo.*
4. Cuando acaben o cuando le parezca que han llegado a un punto muerto, vuelva a reunirlos para la fase de conclusiones.

Conclusiones

1. Si fuera posible que se centraran en el sentimiento de frustración, en la fase de conclusiones podría ayudarles a examinar su proceso. Plantee preguntas

como las siguientes:

¿Les resultó difícil desarrollar y mantener una democracia?

¿Decidieron utilizar opciones menos democráticas? ¿Qué sucedió?

2. En algún momento (a menos que alguien ya lo haya advertido), pregunte al grupo:

¿Cómo decidieron qué método utilizarán para tomar decisiones? ¿Del mismo modo? ¿De un modo diferente? ¿En qué?

3. Este ejercicio también suele revelar otras dimensiones culturales y puede utilizar la experiencia del grupo para ilustrar ahora o más tarde estos aspectos con las siguientes preguntas:

¿Qué otras cosas han ocurrido que puedan ser indicios de diferencias culturales, p.ej. sus preferencias en cuanto a autoridad, independencia, confianza, tiempo, etc.?

¿Cómo se enfrentaron a estas diferencias? ¿Están satisfechos con las soluciones que encontraron? En caso contrario, ¿en qué podrían mejorar?

A menos que quiera pasar a otra actividad con los mismos grupos, resume las conclusiones a las que han llegado y permítales compartir sus opiniones sobre la actividad.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Comunicación intercultural

La formación es una herramienta muy importante en el desarrollo de los RR HH de toda Organización. Con la formación pretendemos adaptar las

competencias de los trabajadores a las competencias requeridas por sus respectivos puestos de trabajo.

Actividad

Diálogos entre personas de culturas diferentes

Craig Storti, Craig Storti & Associates
Westminster, MD, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Ilustrar cómo las diferencias culturales crean malentendidos en la comunicación.

A quién va dirigido

A aquellos individuos que deben comunicarse con personas de otros países o culturas. Ideal para grupos de 20 personas como máximo.

Tiempo

35 minutos

Materiales

Una copia de los “Cinco diálogos” para cada participante.

Procedimiento

1. Explique brevemente qué es un diálogo; p.ej.:

“Un diálogo es una breve conversación entre dos interlocutores en la que una o varias diferencias culturales pueden provocar algún malentendido”. Estos diálogos muestran cómo interfieren las diferencias culturales y cómo evitan que la comunicación sea satisfactoria. También demuestran la enorme importancia que tiene conocer bien la cultura de nuestro interlocutor.

Un diálogo no es sólo un ejemplo o ilustración de una diferencia cultural, sino que al mismo tiempo es una especie de rompecabezas. Está escrito de forma que el malentendido no es aparente para el lector, igual que no lo es para los interlocutores. En muchos casos, la conversación parece totalmente inocua, sólo al volver a leer el texto y al leer entre líneas, empezaremos a comprender cuál ha sido el malentendido.”

Esta característica convierte a los diálogos en una herramienta útil para la formación, pues los alumnos suelen tener ganas de “descodificar” el diálogo y averiguar que ha ocurrido.

2. Lea uno de los diálogos en voz alta para que entiendan cómo funcionan y qué deben buscar. Seleccione uno y pida dos voluntarios que interpreten los diferentes papeles. Pregunte a la clase qué han visto o qué creen que ha sucedido. Si no logran descubrir en qué radica la diferencia cultural, revéleles la respuesta. (5 minutos)
3. Divida a los participantes en grupos reducidos y pídale que lean el resto de diálogos e intenten identificar cuál ha sido el malentendido y en qué diferencia cultural se basa. (Unos 10 minutos)
4. Repase los diálogos uno a uno, pidiendo voluntarios para leerlos en voz alta, y comentándolos con todo el grupo. Quizás sea útil representarlos más de una vez. (15 minutos)

Conclusiones

Pregunte si se han encontrado alguna vez en una situación similar y pídale que expliquen su experiencia al resto del grupo. En la fase de conclusiones, debe enfatizar lo fácil que es malinterpretar las cosas en situaciones interculturales y recuérdelos que un malentendido es sólo la punta del iceberg, que el malentendido suele derivar en interpretaciones incorrectas, ideas falsas, conclusiones equivocadas y actuaciones inadecuadas. (5 minutos)

Notas adicionales para el instructor: Este ejercicio suele funcionar muy bien. Los diálogos intrigan a los asistentes desde el primer momento y suelen mostrarse

muy dispuestos a averiguar qué ha sucedido realmente y resolver el “rompecabezas”.

Es habitual que se aprecien cuestiones diferentes a las que el diálogo pretendía ilustrar. Puede aceptar todo tipo de explicaciones, pero asegúrese de que alguien o usted mismo comenta el aspecto cultural en el que realmente se centra el diálogo. (Este análisis no debe entregarse a los alumnos, es sólo para el instructor). Algunas de las “otras” explicaciones que apreciarán los asistentes no estarán relacionadas con las diferencias culturales. Por ello el formador debe asegurarse de comentar el aspecto cultural subyacente, junto con el resto de explicaciones.

Cinco diálogos: 2. Un dibujo confuso

ANNE: No he entendido este dibujo.

CARLOS: ¿Me permites que te lo explique?

ANNE: ¿Lo has hecho tu mismo o lo ha hecho alguien de tu equipo?

CARLOS: Como jefe del departamento, comprobé que todo estuviera bien, pero fue Elena quien lo dibujó.

ANNE: Llamémosla. Quizás ella nos lo pueda aclarar.

Notas

Cinco diálogos: 3. Una actualización del software

BRENDA: He oído que hay una versión nueva del programa de software que utilizamos en nuestro sistema de contabilidad.

ANDREI: El programa que tenemos funciona bastante bien.

BRENDA: Sí, pero la nueva versión seguramente funcionará mejor. Creo que la pediré y le echaré un vistazo.

ANDREI: Ahora todos estamos muy familiarizados con este programa.

BRENDA: No nos vendrá mal echarle un vistazo a la nueva versión.

ANDREI: ¿Por qué lo dices?

Notas

Cinco diálogos: 4. Lo que usted diga

DAVID: Entonces, Jagdish, ¿qué opinas sobre las revisiones del proyecto?

JAGDISH: Muy buenas, señor.

DAVID: Deberá empezar a trabajar en la nueva redacción del proyecto.

JAGDISH: Reuniré un equipo para que empiecen a trabajar en ello inmediatamente.

DAVID: En realidad, no puedo prescindir de nadie más ahora mismo.

JAGDISH: Ya veo.

DAVID: Esperaba que pudiera ocuparse de ello usted mismo.

JAGDISH: ¿Yo?

DAVID: Sí.

JAGDISH: Ya veo.

Notas

Cinco diálogos: 5. Horas extras

IRMGARD: Scott vuelve a hacer horas extras.

CAROL: Sí, es un verdadero adicto al trabajo.

IRMGARD: Me pregunto si le queda tiempo para disfrutar de la vida, o si ve nunca a su familia.

CAROL: Supongo que intenta impresionar al jefe.

Notas

Extracto de Craig Storti, *Cross-Cultural Dialogues*. Reimpreso con permiso de Intercultural Press Inc., Yarmouth, Maine. Copyright 1994.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad

Mensajes heterogéneos

Selma Myers, Intercultural Development
Inc.
Solana Beach, CA
& Jonamay Lambert, Lambert Associates
Hoffman Estates, IL EE.UU.

Finalidad

Conocer mejor diferentes modelos de comunicación basados en la cultura. Reducir el potencial de estereotipar o malinterpretar el comportamiento de los demás.

A quién va dirigido

A individuos y grupos que trabajarán con personas de otras culturas interesadas en el impacto de la cultura sobre la comunicación. La actividad funciona mejor con 15-20 participantes.

Tiempo

20 minutos

Materiales

1. Conjunto de hojas de instrucciones
2. Copias de la hoja "Diferencias verbales y no verbales entre culturas"

Procedimiento:

1. Divida a los participantes en cuatro grupos iguales. Etiquételes como "A", "B", "C" o "D".
2. Introduzca la actividad explicando a los participantes que van a realizar una actividad amena e informativa. Entregue una hoja de instrucciones a cada grupo. (El grupo A recibe las instrucciones A, el grupo B las instrucciones B, etc.) Dígales que lean las instrucciones pero que no las comenten con los demás.

3. Pida a los participantes que se pongan de pié.
4. Los integrantes del grupo A deberán buscar un compañero del grupo B, los del C deberán buscar un compañero del grupo D. Seguidamente cada pareja deberá conversar durante 2 minutos con las instrucciones que se les ha entregado.
5. Tras esos dos minutos, deberán sentarse.
6. Pídeles que describan sus sentimientos con una palabra. Anote los resultados en una hoja de papel.
7. Pida a un miembro de cada grupo que lea sus instrucciones.
8. Plantee las siguientes preguntas:
 - *¿Qué ha ocurrido?*
 - *¿Le resultó fácil/ difícil seguir las instrucciones?*
 - *¿Qué sorpresas se ha llevado?*
 - *¿Cómo interpretó el comportamiento de su pareja durante la actividad? (P.ej.: la persona cuyo interlocutor miraba hacia otra parte, pensó que no podía fiarse de esta persona, pensó que no estaba interesado o a lo mejor que estaba aburrido).*
 - *¿Qué presunciones pueden realizarse con relación a aquellas personas con estilos de comunicación diferentes al nuestro?*
 - *¿Cuáles pueden ser los resultados si estas diferencias siguen malinterpretándose?*
 - *¿Qué situaciones de la vida real le recuerda?*
 - *¿Cómo podríamos superar las barreras de comunicación y aceptar las diferencias comunicativas en el entorno laboral?*
 - *¿Qué ha aprendido?*
9. Reparta la copia “Diferencias verbales y no verbales entre culturas” y coméntenla.

Conclusiones

Saquen conclusiones y acabe enfatizando que la comunicación siempre ha sido un aspecto crítico y complejo. Sin embargo, con la tecnología actual aún lo es más. Con Internet, las videoconferencias y la posibilidad de coger el teléfono y llamar a cualquier parte del mundo debemos ser más conscientes de las diferencias en la comunicación verbal y no verbal. Es importante saber que muchas culturas tienen sus propias normas y estilos de comunicación. Aprender a comunicarse con otras culturas es una necesidad. Cuanto más sepamos sobre comunicación, menos ofenderemos, malinterpretaremos o avergonzaremos a otras personas o a nosotros mismos.

[Hoja de instrucciones: esta página de instrucciones debe copiarse y cortarse en tiras; haga copias suficientes para poder entregar una tira a cada participante]

Instrucciones para el grupo A

- Eviten el contacto visual cuando hablen con su interlocutor.
 - Toquen a su interlocutor mientras hablan.
-

Instrucciones para el grupo B

- Acérquense a su interlocutor unos 15 cm más de lo habitual para usted.
 - Señale con el dedo a su interlocutor frecuentemente mientras habla.
-

Instrucciones para el grupo C

- Hable más fuerte de lo que habitualmente hace e interrumpa a su interlocutor con bastante frecuencia.
 - Muestre a su interlocutor señales de aprobación (como el gesto americano de “OK”, levantar el índice o la “V” de victoria).
-

Instrucciones para el grupo D

- Hable más bajo de lo que suele y no interrumpa a su interlocutor.
 - Gesticule mucho mientras habla.
-

Diferencias verbales y no verbales entre culturas

Culturas de ejemplo utilizadas: asiática, hispánica, americana estándar, del Oriente Medio, del norte de Europa y británica.

Contacto visual

Consejo cultural: no es apropiado comportarse del mismo modo. Observe y aprenda.

Asiática: mínimo

Hispánica: muy directo

Americana estándar: moderado

Oriente Medio: muy directo

Europa del norte: moderado

Británica: moderado

Proximidad

Consejo cultural: tolere las diferencias de distancia.

Asiática: aprox. 1 metro (más de 3 pies)

Hispánica: de 0 a 45 cm (0" – 18")

Americana estándar: de 45 cm a 1 m. (18" – 3 pies)

Oriente Medio: de 0 a 45 cm (0" – 18")

Volumen

Consejo cultural: adáptese al tono de su interlocutor.

Asiática: bajo

Hispánica: bajo

Americana estándar: más alto que la media

Oriente Medio: más alto que la media

Interrupciones

Asiática: muy grosero

Americana estándar: sin problemas

Oriente Medio: sin problemas

Gesticulación de manos

Señalar se considera de mala educación en la mayoría de culturas.

Señalar

El americano estándar tiende a señalar a los demás con el dedo índice; se trata de un gesto que muchos grupos consideran ofensivo, especialmente los mejicanos, filipinos y los vietnamitas.

Signos de aprobación

Algunos gestos habituales para el americano estándar, como el signo de "OK", apuntar con el pulgar hacia arriba, o el signo de victoria pueden considerarse ofensivos en muchas otras culturas. Los tres tienen connotaciones sexuales.

Consejo cultural relacionado con la gesticulación de las manos

Aunque muchos inmigrantes y empleados de otros grupos étnicos probablemente serán conscientes de que estos gestos no pretenden ser ofensivos, podría haber un significado cultural asociado con estos gestos que provocara turbación o incomodidad. Para evitar problemas, lo mejor es evitar la gesticulación de las manos.

Contacto físico

Existe	No existe	En ocasiones
Oriente Medio	Japón	Francia
América latina	EE.UU y Canadá	China
Italia	Inglaterra	Irlanda
Grecia	Escandinavia	India
España, Portugal	Australia	
Rusia	Estonia	

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad

La galería de estereotipos

Eric Lynn, LCT Consultants

Nürnberg, Alemania

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Esta actividad ayudará a los grupos tener más éxito cuando trabajen en equipo en proyectos internacionales. Al final de la actividad, los participantes:

- conocerán cuáles son sus propios estereotipos y los de sus colegas, y habrán estado expuestos a las percepciones que los demás tienen de ellos
- reconocerán el daño que la clasificación en estereotipos puede ocasionar a la cooperación
- habrán definido un marco de cooperación futura

A quién va dirigido

Esta actividad está diseñada para grupos multiculturales de 20-50 personas.

Tiempo

70 minutos

Materiales y entorno

1. Varias pizarras de papel (número de subgrupos más dos)
2. Rotuladores suficientes, cinta adhesiva protectora
3. Una sala grande con espacio abierto. No se necesitan tablas. Sillas sólo durante las fases de recapitación. Las pizarras de papel se colocarán en varios lugares de la sala de forma que cada subgrupo tenga espacio suficiente para trabajar sin molestar al resto de grupos.

Procedimiento

1. Introduzca brevemente los conceptos de estereotipo, prejuicio y

predisposición relacionándolos con el motivo por el que asisten los participantes a esta sesión. Por ejemplo: “Todos tenemos ciertos estereotipos, tanto positivos como negativos, sobre otros grupos culturales. No es algo malo en sí mismo. Los estereotipos son negativos cuando permitimos que interfieran en el modo en que juzgamos la situación o nos comunicamos con alguien”. (5 minutos)

2. Divida el grupo en subgrupos de la misma cultura que no superen los 6 miembros. Si hay más de 6 personas de una misma cultura, agrúpelos en dos grupos.
3. Indíqueles que deben identificar y mostrar sus estereotipos en relación con otros dos grupos culturales que participen en el proyecto. Para ello utilizarán dos hojas de la pizarra de papel. Los estereotipos pueden ser positivos y negativos. (20 minutos)

[Ejemplo con 5 grupos culturales A, B, C, [La misma pizarra de D, E) participando en la actividad] papel]		
<i>Cultura A:</i>	<i>Estereotipos de B y C</i>	<i>Cómo (nosotros, los alemanes) vemos a los italianos</i>
<i>Cultura B:</i>	<i>Estereotipos de A y E</i>	
<i>Cultura C:</i>	<i>Estereotipos de D y B</i>	
<i>Cultura D:</i>	<i>Estereotipos de C y E</i>	
<i>Cultura E:</i>	<i>Estereotipos de D y A</i>	

4. Exponga las páginas de las pizarras en los lugares en que trabajan los grupos. Anime a los participantes a desplazarse por la sala y leerlas. (10 minutos)
5. Vuelva a formar los subgrupos anteriores. Indíqueles que discutan y anoten en sus pizarras respuestas para las siguientes preguntas: “¿Qué me lleva a ver a los demás como estereotipos?” (10 minutos)
6. Comente las respuestas con todo el grupo. Otras preguntas que podría plantear:

¿Cuáles son sus reacciones ante estos resultados?

¿Qué ha aprendido sobre sí mismo?

¿Qué ha aprendido sobre sus colegas?

¿Cómo podría afectar todo esto a su colaboración en el proyecto?

7. Para discutir una última pregunta (“¿Qué debemos hacer para que todos podamos colaborar satisfactoriamente en el proyecto?”), forme grupos con miembros de culturas diferentes (máx. 6 personas por grupo) y pídale que anoten sus ideas en las pizarras. (15 minutos)
8. Anime a cada subgrupo a presentar brevemente sus resultados y coméntelos con todo el grupo. (10 minutos)

Conclusiones

No es necesario otro apartado de recapitación y conclusiones. La última fase consistirá en definir ciertos principios válidos para el equipo del proyecto.

¡Atención!

Este ejercicio puede no ser aconsejable en aquellos casos o con aquellas culturas en las que la sensibilidad del grupo es alta o cuando es políticamente correcto la negación absoluta de los estereotipos sobre otras personas y la expresión de los estereotipos propios se considera una prueba de prejuicio o parcialidad conscientemente sostenidos (como suele suceder en EE.UU.)

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Motivación del capital humano multicultural

La formación es una herramienta muy importante en el desarrollo de los RR HH de toda Organización. Con la formación pretendemos adaptar las competencias de los trabajadores a las competencias requeridas por sus respectivos puestos de trabajo.

