

# Bloc D1

## Diagnòstic de competències interculturals en l'Administració pública<sup>1</sup>

Flor A. Cabrera Rodríguez, Trinidad Donoso, Assumpta Aneas, Javier De Santos, Josep Más, Rosa López (1) i Pilar Curós (2)

GREDI. Grup de Recerca en Educació Intercultural. Facultat de Pedagogia. Universitat de Barcelona<sup>2</sup>

(1) Escola d'Administració Pública de Catalunya

(2) Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Universitat de Girona<sup>3</sup>

### Resum

La naturalesa multicultural de la nostra societat està generant requeriments nous als i les professionals de l'Administració pública. Els nous usuaris i usuàries dels serveis públics presenten condicionants i necessitats específiques derivats de la seva situació administrativa i el seu origen cultural. El present estudi planteja dos objectius: 1) la identificació de les necessitats formatives en relació amb les *competències interculturals* del personal del Servei d'Ocupació de Catalunya que està en contacte amb persones immigrades i 2) el disseny d'una proposta de formació en *competències interculturals* per al Servei d'Ocupació de Catalunya.

Els àmbits on es necessiten més aquestes competències són la gestió i solució de conflictes interculturals, les habilitats de comunicació i relació amb persones de diferents cultures, el coneixement d'altres cultures, el coneixement del fet migratori en el nostre context i el paper dels estereotips i prejudicis en les relacions. Aquesta investigació ha obert molts interrogants i possibles línies de futur com la necessitat d'aprofundir en l'avaluació de la formació intercultural i la realització de més diag-

1. Projecte de recerca subvencionat dins de la convocatòria AMIC-2005 d'ajuts de suport a projectes de recerca interuniversitaris i/o intrauniversitaris en matèria d'immigració a Catalunya finançada per la Secretaria per a la Immigració i la Direcció General de Recerca de la Generalitat de Catalunya.

2. Adreces electròniques: fcabrera@ub.edu, trinydonoso@ub.edu, aaneas@ub.edu, javier\_de\_santos@hotmail.com, josemas@auna.com.

3. Adreça electrònica: Pilar.curos@udg.edu.

nòstics en altres àrees de l'Administració com la sanitat, els serveis socials o la seguretat ciutadana per contrastar informació i continuar determinant el perfil de competències interculturals requerides per al treball en aquest camp. Així mateix, es considera que seria rellevant realitzar algun estudi comparatiu amb altres administracions i països que permetés avaluar la transversalitat de les competències identificades, així com l'efectivitat de diversos models de formació intercultural.

**Paraules clau:** competències interculturals, Administració pública i formació.

## 1. Introducció

---

Les grans transformacions en el món del treball que han caracteritzat les darreres dècades del segle xx han propiciat un interès marcat i una reflexió profunda sobre els atributs i les capacitats necessaris per a l'acompliment professional. Fruit d'aquesta anàlisi, les competències professionals han adquirit un protagonisme indiscutible com a concepte que defineix la professionalitat en el sentit més global del terme (Echeverria, 2002). En el mateix sentit, el desenvolupament de les societats actuals com a escenaris de convivència intercultural atorga especial importància al domini de competències que capacitin per treballar interculturalment (Aneas, 2003).

Els i les professionals de l'Administració pública, com la resta de professionals, han de donar resposta a aquests requeriments tècnics socials nous. En el cas concret de la diversitat cultural de les persones usuàries, aquestes respostes poden orientar-se a la creació de serveis nous o al desenvolupament de la competència intercultural del personal de l'Administració. És en aquesta àrea temàtica en la qual cal situar el present treball, que presenta el **diagnòstic en competències interculturals** en l'Administració pública portat a terme pel Grup de Recerca en Educació Intercultural de la Universitat de Barcelona (GREDI) amb la col·laboració de l'Escola d'Administració Pública i el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.

Aquesta investigació, que presenta una continuació en la línia de treball que el GREDI va iniciar el 1998,<sup>4</sup> planteja com a objectius principals detectar competències interculturals per part del personal que presta atenció al públic en les oficines de treball de la Generalitat de Catalunya i proposar un programa de formació per al desenvolupament de les competències esmentades.

La **competència intercultural** és un constructe de recent creació que ha estat estudiat des de diverses disciplines com l'educació, la psicologia o les relacions laborals (Chen, 1989, 1990). En els estudis elaborats per conèixer el perfil del/de la professional que requereixen les organitzacions del futur en el nou àmbit global, la competència intercultural s'ha identificat com una de les vuit competències clau per al futur (Satter-

---

4. Cabrera, 1998; Bartolomé i Cabrera, 2003; De Santos, 2004; Donoso i Aneas, 2004; Aneas i Donoso, 2005; Aneas i Santos, 2007.

lee, 1999) o com un dels quatre atributs requerits per als graduats del futur (Gow, 2000). Les cinc àrees on es troba una major concentració d'estudis sobre competència intercultural són: 1) els negocis internacionals, 2) l'educació vocacional i assumptes estudiantils, 3) el màrqueting, 4) els recursos humans i 5) les tecnologies de la informació (De Santos, 2004). Les competències interculturals poden definir-se com:

*El conjunt de coneixements, habilitats i actituds que permeten ser conscients dels aspectes personals i les demandes generades per la diversitat cultural. Permeten negociar, comunicar-se i treballar en equips interculturals i donar resposta a les incidències que sorgeixen en l'organització intercultural mitjançant l'autoaprenentatge intercultural i la resolució de problemes que considerin les altres cultures (Aneas, 2003:184).*

Les competències interculturals resulten de la integració d'un conjunt de coneixements, aptituds i actituds necessaris per donar resposta a les necessitats i especificitats del treball desenvolupat en interculturalitat. Aquestes competències es caracteritzen per manifestar-se en comportaments observables i ser àmpliament generalitzables i transferibles.

La pertinència de la competència intercultural es justifica pel context afectiu inherent a tota interacció intercultural. La no-familiaritat amb l'altra cultura i amb el comportament d'altres persones, la preocupació per entendre malament les coses, l'ambigüitat sobre el contingut real i el significat del flux d'informació i un desig de controlar la interacció, etc., tot això transpira i genera ansietat (Rodrigo, 1999; Downing i Husband, 2002). A més, aquesta ansietat probablement interactuarà amb sentiments i estereotips entre grups i fomentarà una **postura entre grups** determinada, que acaba generant una percepció d'identitats ètniques diferents a través d'un filtre percentual del tipus **nosaltres contra ells**. L'estereotip no solament redueix dràsticament l'ambigüitat sobre el que pot esperar-se d'una altra persona, sinó que, recíprocament, fa rellevant la identitat pròpia de l'individu i ofereix una certesa falsa sobre els valors i les creences propis. Per això, el desenvolupament d'una competència intercultural, assenyala Kim, exigeix una autoconsciència crítica reflexiva dels programes i el bagatge cultural. En paraules de l'autor:

*Les persones que desitgen realitzar interaccions interculturals efectives han d'equipar-se amb un conjunt d'habilitats per a poder entendre i tractar amb la dinàmica de la diferència cultural, la postura intergrup i la inevitable experiència d'estrès. (Kim, 1989: p. 284)*

Des d'aquesta perspectiva, la competència intercultural comporta les tres dimensions bàsiques de tota competència: la cognitiva, l'afectiva i la comportamental.

En relació amb l'aspecte cognitiu, Kim expressa la necessitat d'un coneixement cultural que impliqui disposar d'informació rellevant específica sobre la història, els va-

lors culturals, els sistemes institucionals i conductuals de la cultura no pròpia. L'essència de l'etnocentrisme radica en l'assumpció que el comportament i els valors de la pròpia cultura són una norma universal i històrica que pot aplicar-se en totes les altres cultures, o que pot emparar-se per a jutjar-les. D'aquesta manera, l'adquisició d'un coneixement cultural específic té dos avantatges: d'una banda, proporciona la representació precisa d'aquesta cultura i la seva gent, i, d'altra banda, proporciona l'experiència concreta de la diferència que aporta la pràctica de la competència intercultural.

Pel que fa a la dimensió afectiva, la competència intercultural requereix el desenvolupament de l'empatia cap a l'altre, és a dir, avançar més enllà del coneixement de l'altre i arribar a la comprensió emocional de les seves necessitats i experiències vitals, així com tenir una actitud d'obertura i flexibilitat mental respecte a allò diferent, la incertesa o la ambigüïtat, elements tots ells necessaris per relacionar-se amb persones amb altres valors i identitats culturals diferents a les pròpies i que, fins i tot, poden entrar en contradicció.

Quant a la dimensió comportamental, s'intenta que la persona es trobi còmoda en la seva relació amb persones de diferents cultures amb independència de la distància cultural que hi ha entre elles. Es pretén aconseguir una adaptabilitat activa en el repertori dels comportaments a fi de buscar l'enteniment i la tolerància mutus.

Les competències interculturals són competències transversals que per desenvolupar-se necessiten la creació de contextos o entorns formatius específics (Tessaring-CEDEFOP, 1998). En aquest sentit s'han identificat quatre grans enfocaments en la formació de competències interculturals transversals: 1) l'educació intercultural (Bartolomé, 1997, 2002), 2) l'educació internacional/global (McFadden i Merryfield, 1997 i Saliba, 1997), 3) la formació intercultural (Brislin i Yoshida, 1994) i 4) la formació per a la diversitat (Coix, 1994, 2001).

A Catalunya s'han aplicat i investigat programes d'educació intercultural a l'educació bàsica i secundària (Vilà, 2005), i programes de formació intercultural en contextos empresarials i universitaris (Aneas, 2003 i De Santos, 2004). En tots aquests destaca, com a element comú, la necessitat de conciliar els components cognitius, afectius i comportamentals de la relació intercultural que permetin a la persona ser conscient de l'impacte de la cultura en els comportaments i valors propis i de l'altre, superar els estats emocionals destorbadors i aplicar un repertori conductual adient al context específic. Com assenyalen Kim (1989) i Rodrigo (1999), l'elaboració d'una competència intercultural genèrica exigeix que la persona s'interrogui sobre l'especificitat de la seva pròpia identitat i cultura, desenvolupi una comprensió reflexiva crítica de les seves creences i sentiments que utilitza en les seves relacions amb diversitat ètnica. De la mateixa manera, hauria de poder reflectir l'adequació del seu propi repertori conductual per interactuar de manera efectiva entre una sèrie d'escenaris culturals. Sobre aquestes condicions, el desenvolupament de la competència intercultural requereix que els dissenys formatius incloguin continguts i activitats relatives al coneixement cultural, al contingut emocional de la relació intercultural i la resolució de problemes de diversa naturalesa (comunicativa, emocional, funcional, etc.).







## 4. Resultats de l'anàlisi diagnòstica: necessitats formatives en competències interculturals

---

Per presentar els resultats de la primera fase diagnòstica, s'ha estructurat la informació resultant en els quatre apartats següents:

1. **Estratègies per atendre la realitat intercultural.** Quines estratègies o actuacions caldrien portar a terme, per tal d'oferir un servei de qualitat, considerant el nou perfil d'usuaris del Servei d'Ocupació?
2. **Coneixements que es posseeixen i necessitats expressades.** Quin nivell de coneixements o habilitats té el personal que es relaciona amb persones de diversos orígens culturals?, i quina és la importància atorgada a cadascun d'aquests coneixements o habilitats interculturals?
3. **Modalitats de formació.** Quina modalitat formativa seria la més adequada?
4. **Interès per la formació.** Quin nivell d'interès existeix entre el personal de l'Administració pública sobre un programa formatiu en temes interculturals?

### ■ 4.1. Estratègies per adequar-se a la realitat intercultural

Tant els i les caps de serveis com les persones que estan dirigint les oficines de treball de la Generalitat de Catalunya (OTG) i els centres d'informació i formació ocupacional de la Generalitat de Catalunya (CIFO) consideren la formació com una de les estratègies de major utilitat i necessitat per tal que el personal de l'Administració s'adeqüi a la nova realitat del servei i perquè sigui capaç de donar respostes acollidores i de qualitat als diferents tipus d'usuaris/àries. En aquesta formació destaquen com a prou importants les àrees següents:

- Formació en atenció al públic de procedència multicultural
- Formació en idiomes clau (anglès, francès, àrab i alemany)
- Formació administrativotècnica (sistemes informàtics, normativa)

També cal destacar la pràctica unanimitat de tothom qui ha participat en la investigació en opinar que, a més a més de certes actuacions formatives, també calen altres accions més operatives i estructurals. Entre aquestes darreres destaca el fet de poder comptar amb espais més personalitzats d'atenció al públic com una estratègia complementària a les diverses estratègies formatives requerides. Amb aquesta finalitat, els/les caps plantegen diverses estratègies de gestió de l'espai físic i l'operació actual del servei, com, per exemple, canviar taulells per mobiliari que afavoreixi més proximitat i faciliti la comunicació, gestionar de manera més proactiva l'afluència de públic a les oficines (per exemple, tiquets de menú), etc. Altres estra-

tègies, també considerades prou importants, fan referència a la contractació de mediadors/ores interculturals externs i, amb menor èmfasi, es considera important comptar amb la contractació d'interprets externs en idiomes clau. Cal precisar, però, que són els i les caps de serveis els que acorden major importància al fet de disposar d'algun mediador intercultural en els serveis, en comparació amb els mateixos directores i directores. Segons la percepció de les persones entrevistades, per garantir l'atenció a la realitat multicultural de les persones usuàries del servei, serien suficients els recursos interns ja disponibles, de manera que no caldria contractar-los externament. La situació es resoldria simplement amb l'optimització del seu acompliment a través d'una formació complementària del personal actual de l'Administració.

Cal dir que els i les caps de servei van esmentar debilitats o mancances –referents a les polítiques i estratègies de recursos humans de l'Administració pública actual–, emfatitzant la dimensió estructural-operativa més que la dimensió formativa, a diferència dels directores i directores, que mostren una clara preocupació per la formació. Així, els i les caps preveien mancances en el nombre de personal disponible per a l'atenció al públic en algunes oficines, la qual cosa repercutiria en el temps d'espera, així com en la manca d'estratègies de recursos humans que aprofitessin l'experiència acumulada en personal i que promoguessin la motivació d'aquests. També consideraven que s'hauria d'incloure en el perfil de les persones algunes competències relatives a les noves exigències del servei, com, per exemple, el domini d'idiomes.

Finalment, considerem important esmentar els quatre posicionaments en gestió de la diversitat cultural identificats en l'estudi qualitatiu per part de les empreses usuàries del servei o del personal del SOC. Així, es va identificar una primera **posició de rebot**, sobretot per part de les empreses que no desitgen personal de minories culturals, o d'alguna minoria en particular. Un segon posicionament, d'**assimilació**, en tant que no es considera necessari realitzar res d'especial i que si aprenguessin l'idioma tot seria més fàcil, s'integrarien i no hi hauria problemes. Un tercer posicionament, de **mediació** o d'**equilibri**, on es reconeix que cal acceptar l'altre i tenir l'habilitat per a relacionar-s'hi i actuar amb l'altre de manera integradora a fi d'aconseguir un ambient cohesionador i de superació de conflictes. I finalment, un quart posicionament, **paternalista** que observa la persona immigrant com a víctima o l'acull amb una actitud **salvadora**. L'estudi va constatar, a través de les expressions dels entrevistats, que existeix, pel que sembla, una tendència en els serveis a adoptar un posicionament d'equilibri o mediador, convivint amb un posicionament d'assimilació vers els que vénen de fora. Considerem d'especial rellevància treballar aquests posicionaments des de la formació, ja que es reconeixen com a percepcions inconscients.

## ■ 4.2. Coneixements i necessitats expressades

En l'estudi elaborat mitjançant el qüestionari adreçat a directors i directores es va contrastar el nivell d'importància que aquests atribuïen a cadascuna de les competències interculturals clau en una formació sobre aquest aspecte en particular i el nivell de domini que consideraven que tenien sobre aquestes competències. D'aquest contrast, varen identificar-se les necessitats formatives més importants, ja que, com més es valorés la importància d'una competència i menys es dominés, més significativa seria la necessitat de formació sentida per la persona. La taula següent mostra els resultats obtinguts:

	Carència					Superàvit			
	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
Coneixement cultural			1,57						
Estereotips i prejudicis en les relacions				0,86					
Incidència de la immigració			1,3						
Gestió de tràmits d'estrangeria			1,97						
Habilitats en la comunicació intercultural			1,71						
Gestió positiva dels conflictes interculturals			1,91						

Com pot apreciar-se, les necessitats més rellevants que varen identificar-se van ser:

- a) Gestió de tràmits d'estrangeria (-1,97).
- b) Gestió i solució de conflictes interculturals (-1,91).
- c) Habilitats de comunicació i relació amb persones de diferents cultures (-1,71).
- d) Coneixement cultural de la pròpia cultura, així com de les diferències i similituds amb altres cultures (-1,57).
- e) La incidència social i econòmica del fet de la immigració en el nostre context (-1,3).
- f) El paper dels estereotips i prejudicis en les relacions (-0,86).

A partir d'aquesta anàlisi diferencial, i, de manera general, es pot dir que s'expressa una necessitat de formació en matèria de competències interculturals entre els directors i directores, que corrobora el que ja s'havia observat en els resultats de les entrevistes amb els i les caps de servei. És a dir, i segons paraules d'una de les persones entrevistades, *era necessari enfortir la formació del funcionariat per adequar-se a la nova realitat del servei*. Quan s'analitza aquesta informació general, s'observa que existeix una gran coincidència entre totes les persones que han parti-

cipat en la investigació del fet: la necessitat formativa més urgent és la referent a la gestió de tràmits d'estrangeria. Malgrat que la gestió de tràmits d'estrangeria no consti entre les responsabilitats del Servei d'Ocupació, els enquestats consideren que aquest coneixement podria ser un suport important en la tasca d'orientació que realitzen, ja que un percentatge important de les persones que accedeixen al servei d'ocupació desconeix totalment o parcialment aquests tràmits i és motiu de preocupació constant i obstacle potencial per a la seva integració laboral i social. Des de la perspectiva dels caps de servei, aquest aspecte també és esmentat com un determinant fonamental per a una relació eficaç amb els usuaris i les usuàries immigrants: *per a la persona immigrant, el més important és aconseguir treball i, per tant, ingressos, per la qual cosa semblen estar poc disposats a col·laborar en estratègies d'atenció que no siguin de curt termini*. Així mateix, la situació de regularitat administrativa determina la possibilitat d'accedir als serveis del SOC, per la qual cosa és fonamental conèixer el marc de regulació.

En relació amb els nuclis formatius més relacionats amb competències interculturals, les necessitats formatives expressades pels directors i directores i els i les caps de servei es reflecteixen en els temes següents exposats de major a menor grau de necessitat:

- a) Gestió i solució de conflictes interculturals.
- b) Habilitats de comunicació i relació amb persones de cultures diferents.
- c) Coneixement cultural que permeti conèixer la pròpia cultura i les diferències i similituds amb altres cultures.
- d) La incidència social i econòmica del fet migratori en el nostre context.
- e) El paper dels estereotips i prejudicis en les relacions.

Cal comentar que l'últim tema, referent als estereotips i prejudicis, va ser objecte de precisió per part d'una de les persones enquestades en el sentit de cridar l'atenció sobre la importància que té la modificació d'actituds, ja que *hi ha reticències i, en alguns casos, actituds xenòfobes latents o explícites envers la població immigrada*.

En l'adquisició de coneixements sobre la cultura, es va puntualitzar la importància de conèixer **l'activitat econòmica i laboral dels diferents països** com un element que permetria contextualitzar millor les representacions mentals en el món laboral de les distintes minories culturals.

Com a conclusió rellevant d'aquesta triangulació, cal destacar que tant els i les caps de serveis com els directors i directores emfatitzaren la importància de la formació en el desenvolupament d'actituds i habilitats, sense menysvalorar la formació de coneixements. Es tracta d'un resultat important que cal tenir en compte a l'hora d'elaborar el disseny formatiu intercultural.

### ■ 4.3. Modalitat de formació

Per a totes les persones participants, la modalitat de formació preferida és la formació presencial com a primera opció i una formació mixta (presencial a més a més de virtual) com a segona opció. L'alternativa de tenir només formació virtual (*e-learning*) la consideren com a interessant els i les caps de serveis per a la formació adreçada al personal dels centres d'informació i formació ocupacional (CIFOS).

D'altra banda, a la preferència o conveniència d'una formació intensiva o espaciada, la majoria dels directors i directores mostren una preferència per l'opció intensiva desenvolupada en curts períodes de temps, més que per a l'espaiada al llarg de períodes de temps més extensos. Respecte a la durada, assenyalen que un programa de formació adequat podria ocupar entre 20 i 50 hores, encara que això dependrà del programa i dels continguts. En el cas dels i les caps de serveis no s'observa cap tendència cap a una o una altra modalitat de formació.

En relació amb la metodologia, els entrevistats varen esmentar unànimement una formació amb les característiques següents:

1. Dinàmica experiencial / pràctica.
2. Partir de casos o situacions reals.
3. Idealment, que els/les formadors/ores tinguin experiència vital en el tema.

A banda d'aquests resultats, s'assenyala la importància que la formació estigui adaptada al personal i a l'operativa de les oficines, és a dir, que es faci el més a prop d'on està el/la treballador/a, que li impliqui el menor esforç possible i que es dugui a terme en horaris de treball, ja que l'oficina no pot quedar desatesa. De la mateixa manera, és interessant ressenyar algunes consideracions realitzades pels entrevistats sobre les condicions necessàries perquè un programa de formació per al personal de l'Administració sigui viable i efectiu:

1. Que existeixi implicació dels directius abans d'oferir la formació a tot el personal.
2. No fer-la com una formació imposada, sinó consensuada.
3. Que la formació estigui relacionada amb algun tipus de millora professional.

### ■ 4.4. Interès per la formació

En l'estudi extensiu es va observar una clara posició de les persones que van respondre al qüestionari a favor de la formació i la necessitat de cursos sobre temàtica intercultural (així ho van mostrar el 84% dels enquestats). Així mateix, més de les tres quartes parts (78%) consideren que segurament o amb seguretat assistirien als cursos. No obstant aquest interès, quan se'ls va preguntar sobre la seva participació,

només un 60% van respondre que tenen *molt o altíssim interès*, trobant-se un 40% de les respostes en *cert interès*. Aquests resultats ens porten a pensar que malgrat la consciència de la importància i la necessitat de la formació en el tema intercultural, potser molts d'ells i elles hi assistirien forçadament o per obligació, més que per un interès autèntic o per un convenciment del valor que els podria oferir aquesta formació. Això comportaria, potser, la necessitat de portar a terme activitats paral·leles a la formació (per exemple, estratègia de comunicació) que donessin suport a un clima favorable al programa, i, per tant, que garantissin un millor èxit del potencial programa formatiu. En relació amb aquest últim punt, potser els comentaris oferts pels i les caps de serveis en les entrevistes puguin matisar aquest resultat aparentment contradictori. Els obstacles o amenaces principals percebuts pels entrevistats per a dur a terme els canvis requerits en la visió de futur plantejada tenen relació amb el personal del servei i amb els/les usuaris/àries immigrants, i al·ludeixen a aspectes com l'acomodament al lloc de treball, l'estrès i la peculiar dinàmica de l'Administració, sensible als canvis polítics i lenta a l'hora d'introduir innovacions organitzatives.

Tot això fa pensar que no es pot afrontar la formació en competències interculturals com un fet aïllat i desconnectat d'altres iniciatives i activitats. S'ha d'anar més enllà de plantejar uns cursos puntuals i situar-nos en una formació més global que consideri també l'àmbit contextual, l'institucional, l'organitzacional i els espais de formació.

## **5. Proposta formativa en competències interculturals per al Servei d'Ocupació de Catalunya**

---

Quan es tracta de desenvolupar les competències interculturals en les organitzacions, en general, o en el Servei d'Ocupació en particular, estem parlant precisament d'aquesta necessitat de canvi de certes creences, valors i actituds que permetin la convivència diària en el treball i que el servei que s'ofereix a persones de diferent origen cultural sigui personalitzat i amb alts estàndards de qualitat. Considerant les motivacions del personal, tal com s'han comentat anteriorment, l'èmfasi de la proposta formativa tindrà com a objectiu bàsic la sensibilització d'aquest personal cap a la temàtica, amb el suport de certs elements de formació-comunicació-lideratge del context institucional.

A fi de respondre a les necessitats detectades, a la demanda creixent de l'entorn, així com a les condicions actuals del Servei d'Ocupació i del seu personal, és necessari promoure certes estratègies formatives que desenvolupin les competències interculturals en dos àmbits: a) en el context institucional del servei i b) en les persones que treballen en el Servei d'Ocupació, en els seus diferents nivells de responsabilitat.

## Tendències i reptes del Servei d'Ocupació de Catalunya

Entorn social	Servei d'Ocupació	Personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tendència creixent cap a la multiculturalitat en el mercat en general</li> <li>– Canvi de paradigmes i valors</li> <li>– Reptes per afrontar: reforçar la formació i facilitar la integració laboral de les persones immigrades per afavorir-ne la integració social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Deixar de ser les oficines de l'atur per ser les oficines de col·locació</li> <li>b) Ser un servei flexible que s'ajusti a les necessitats reals del mercat laboral</li> <li>c) Oferir un servei de qualitat als usuaris diversos siguin quines siguin les seves característiques físiques</li> <li>d) Oferir una atenció personalitzada com a procés d'acollida com a part de la política de proximitat (UE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambient tancat, poc flexible i poca motivació pel canvi</li> <li>– En alguns hi ha una actitud d'acomodament i de la llei del mínim esforç</li> <li>– D'altres, encara que mostren una actitud positiva vers el canvi, tenen esgotament per estrès</li> <li>– Actitud poc favorable a la formació que no sigui de caire tecnicoadministratiu</li> </ul>

### ■ 5.1. Formació intercultural institucional

És important destacar que a fi que el programa formatiu modular que es planteja en aquesta proposta obtingui els resultats desitjats, és necessari que, de forma paral·lela, es tingui cura de certs elements de caràcter institucional, que ja varen ser esmentats pels i les caps de servei i són fonamentals perquè la sensibilització respecte a la temàtica s'estengui per tota l'organització, creant un entorn favorable. Entre les estratègies de comunicació-formació-lideratge que seria important portar a terme en l'àmbit institucional en destaquen:

- Un compromís dels directius abans de fer extensiva la formació a tot el personal de l'Administració pública.
- No fer-ho com una formació imposada, sinó consensuada.
- Comptar amb espais més íntims per a l'atenció personalitzada.
- Vincular el pla formatiu amb les estratègies de recursos humans actuals o futures.

Per a això es plantegen un mínim de tres estratègies necessàries:

1. Que la formació estigui lligada a la promoció o mobilitat, és a dir, al pla de carrera del personal.

2. Actualitzar el perfil del personal fent-lo més complet i adient al nou entorn.
3. Contractar més personal per a l'atenció al públic.

Aquestes estratègies de comunicació-formació-lideratge afavoriran un ambient propici a la sensibilització que té com a objectiu el programa formatiu i fomentaran el procés de canvi organitzacional cap a la valoració de la diversitat cultural.

## ■ 5.2. Proposta formativa per al desenvolupament de competències interculturals al personal de l'Administració pública

En l'àmbit de les persones s'han proposat diverses estratègies formatives-informatives d'acord amb el nivell del personal, algunes de les quals es varen portar a terme en el context de la investigació. Concretament es va proposar el retorn de l'informe de recerca als i les caps de servei. Per als/a les directors/ores de les OTG, es va proposar un seminari en què, a més de presentar els resultats de la recerca, es mostressin les tendències i els aspectes principals de la gestió de la diversitat en un servei d'ocupació. Finalment es va dissenyar un programa formatiu adreçat al personal d'atenció directa al públic anomenat «Ser competent en un món global i divers».

D'acord amb els resultats de les entrevistes amb els/les caps de servei, hi ha una sèrie de necessitats formatives que van sorgir en les entrevistes esmentades, però que no estan incloses en la present proposta formativa, com els idiomes i la gestió de tramitació administrativa en l'àmbit d'estrangeria. El motiu pel qual no s'han desenvolupat és perquè poden ser satisfetes pels programes i recursos de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

## ■ 5.3. Curs «Ser competent en un món global i divers»

En aquest apartat es presentarà la proposta formativa dissenyada per al personal d'atenció al públic del Servei d'Ocupació de Catalunya:

### □ Objectius generals

- a) Sensibilitzar el personal del servei respecte a la necessitat d'enriquir les pròpies competències professionals amb altres capacitats que els preparin per treballar i relacionar-se en societats multiculturals, gestionant eficaçment l'atenció dels usuaris i usuàries de diferent origen cultural.
- b) Possibilitar que el personal de l'Administració pública respongui diferenciadament a les necessitats de cada grup cultural. Facilitar la comunicació amb un

ampli ventall de persones de procedència diversa. Prevenir situacions de conflicte d'origen cultural.

## □ Continguts

Per complir amb els objectius generals, el curs comptarà amb sis mòduls o unitats temàtiques:

1. Diversitat humana.
2. La realitat de la migració.
3. Cultura i comportament humà.
4. Comunicació: el pont clau per a la valoració de la cultura i la diversitat.
5. Habilitats comunicatives interculturals.
6. Ciutadania global i intercultural.

En el quadre següent es mostra cadascun dels mòduls o unitats amb els seus respectius objectius específics, continguts o subtemes, així com la seva durada aproximada. La durada es planteja en rangs mínim-màxim d'hores.

### Proposta Formació intercultural «Ser competent en un món global i divers»

Unitat o mòdul	Objectius específics	Continguts o subtemes	Durada en hores
1. Diversitat humana	Sensibilitzar sobre la presència i l'ús d'estereotips i prejudicis associats a ser diferent Conscienciar sobre com els estereotips i els prejudicis són barreres que obstaculitzen la valoració de la diversitat i que poden conduir a la discriminació	1.1. Concepte de diversitat i les seves dimensions 1.2. Estereotips, prejudicis i discriminació 1.3. El procés d'aprenentatge sobre la diversitat	4-6
2. La realitat de la migració	Reflexionar sobre el pensament personal i col·lectiu de la realitat migratòria i desmitificació a través de la revisió d'informació clau	2.1. Mites sobre la migració. Imaginari col·lectiu 2.2. Migracions: causes i motius 2.3. Immigració a Espanya: d'un país emissor a un país d'acollida	4-6

3. Cultura i comportament humà	<p>Conèixer la importància de la cultura, l'etnocentrisme, així com la identitat cultural pròpia i el seu impacte en el comportament humà</p> <p>Afavorir el desenvolupament de la consciència del propi punt de vista etnocentrista en la recerca d'un canvi de visió en relació amb altres cultures</p> <p>Afavorir una major comprensió de les bases culturals d'altres pobles.</p> <p>Sensibilitzar sobre els processos de xoc cultural i aculturació en les societats multiculturals</p>	<p>3.1. Concepte de cultura, supòsits culturals bàsics i etnocentrisme</p> <p>3.2. Identitat cultural pròpia i pertinences múltiples</p> <p>3.3. Xoc cultural i aculturació</p>	8-10
4. Comunicació: el pont clau per a la valoració de la cultura i la diversitat	<p>Afavorir la capacitat de crear una relació d'empatia amb <i>l'altre</i></p> <p>Obtenir eines que permetin millorar les relacions interpersonals i interculturals, a través de la millora en l'habilitat de l'escolta activa, l'assertivitat i l'aplicació de la regla de platí</p>	<p>4.1. Comunicació no verbal</p> <p>4.2. L'escolta empàtica i la assertivitat</p> <p>4.3. La regla de platí</p>	4-6
5. Habilitats comunicatives interculturals	<p>Millorar les relacions interpersonals interculturals, a través de la comprensió de les dimensions de la cultura i la millora en l'habilitat comunicativa en aquestes situacions</p>	<p>5.1. Dimensions clau de la cultura en les organitzacions</p> <p>5.2. Estils de comunicació i maneig del temps</p>	8-10
6. Ciutadania global i intercultural	<p>Afavorir el desenvolupament d'una nova visió des del concepte de la ciutadania global i intercultural, que permeti el diàleg intercultural, així com l'assumpció dels drets i les responsabilitats que aquesta ciutadania implica</p>	<p>6.1. Ciutadania: concepte i nivells</p> <p>6.2. Diàleg intercultural. Diferents? Similars?</p> <p>6.3. Drets i responsabilitats de la ciutadania intercultural</p>	2-4

## □ Metodologia

Se seguirà una metodologia de tipus vivencial-experiencial, tant de forma individual com grupal, mitjançant exercicis d'autoavaluació, de resolució de casos o d'incidents

crítics, simulacions o jocs de rols i exercicis grupals. Per tant, la participació serà la clau durant el curs-taller.

En síntesi, la metodologia que es proposa és una metodologia pràctica, participativa i activa, on el més important serà la inclusió de cadascun dels participants en la dinàmica del curs-taller, no sols racional, sinó sobretot emocional.

#### ❑ Durada

D'acord amb els objectius plantejats, la durada mínima del curs-taller, en els seus sis mòduls seria de 30 hores de mínim i d'un màxim de 42 hores.

## 6. Conclusions i propostes de futur

---

La detecció de competències interculturals a l'Administració pública ha posat de manifest com la realitat social present demana noves competències als treballadors i treballadores públics. La percepció de necessitat expressada pels diversos nivells investigats tenen en comú la preocupació sobre com respondre a les necessitats dels nous usuaris/àries estrangers que accediran a les oficines de treball de la Generalitat de Catalunya. Des d'aquesta perspectiva, pot afirmar-se que es valora la necessitat d'una formació en competències interculturals.

Els àmbits del treball on més es necessiten aquestes competències són la gestió i la solució de conflictes interculturals, les habilitats de comunicació i relació amb persones de diferents cultures, el coneixement d'altres cultures, el coneixement de la realitat de la immigració en el nostre context i el paper dels estereotips i prejudicis en les relacions. A més s'han identificat altres necessitats relacionades amb els condicionants organitzatius, legals i socioculturals del treball d'aquest personal, com, per exemple, el marc legal que regula la immigració a Espanya i a Catalunya.

Coherent amb les aportacions d'autors com Kim (1992) i Rodrigo (1999, 2004), la teoria presentada en relació amb les competències interculturals ha de considerar tant aspectes cognitius com afectius i comportamentals, però les persones participants en l'estudi han expressat la necessitat d'aprofundir en els dos darrers aspectes, de tal manera que el disseny formatiu que s'ha realitzat per a la formació en competències interculturals comprèn, en el seu programa, els components esmentats. I d'acord amb el Model CIT d'Aneas (2003), el programa integrarà objectius que desenvolupin les subcompetències de **diagnosticar, relacionar-se i afrontar**.

Aquesta investigació ha obert molts interrogants i possibles línies de treball futur. En primer lloc, no podem oblidar la necessitat de crear materials didàctics específics per a la formació de les competències interculturals en l'Administració pública. També és necessari aprofundir en l'avaluació de formació, sia mitjançant indicadors indirectes com l'autoestima, l'estabilitat emocional o d'altres de més directes com

les mateixes competències interculturals, aplicant instruments dissenyats per a aquest efecte (Aneas, Cabrera, Donoso i Manzano, 2007). Una altra línia que seria interessant seguir seria la realització de més diagnòstics en altres àrees de l'Administració com la sanitat, els serveis socials o la seguretat ciutadana, per tal de contrastar i seguir triangulant el perfil de competències interculturals requerides per al treball intercultural. Així mateix, considerem que seria rellevant elaborar algun estudi comparatiu amb altres administracions i amb altres països que permetés avaluar la transversalitat de les competències identificades, així com l'efectivitat de diversos models de formació intercultural.

## 7. Bibliografia

---

- Aneas, M. A. *Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas*. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2003. [tesi doctoral].
- Aneas, A., Cabrera, F., Donoso, T. i Manzano, J. «Globalization and job performance: intercultural competencies». *5th Conference International Academy for Intercultural Research*, Groningen, July 9-12, 2007.
- Aneas, A. i Donoso, T. «Estudio sobre los procesos de integración socio-laboral de los inmigrantes». 2005. [En premsa].
- Aneas, A. i Santos de, J. *Formación Intercultural para profesionales de los Medios de Comunicación*. Madrid: Fundación Atman, 2007.
- Bartolomé, M. «El reto de las migraciones en sociedades multiculturales desde la perspectiva de la educación». A: Morano, C. (ed.). *Fe y Cultura: encuentros, desencuentros y retos actuales*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, 2002.
- Bartolomé, M. «Panorámica general de la investigación sobre educación intercultural en Europa». *Revista de Investigación Educativa*, 15(1). 1997. P. 7-28.
- Bartolomé, M. i Cabrera, F. «Sociedad multicultural y ciudadanía: hacia una sociedad y ciudadanía interculturales». *Revista de Educación*. Núm. extraordinari 2003. 2003. P. 33-56.
- Brislin, R. W. i Yoshida, T. *Improving intercultural interactions. Modules for Cross-Cultural Training Programs*. Sage Publications, 1994.
- Cabrera, F. A. (coord.). *Evaluación del proyecto Epikouros*. Informe tècnic. Ajuntament de Barcelona, 1998.
- Chen, Guo-Ming «Intercultural communication competence: some perspectives of research». *The Howard Journal of Communication*, 2. 1990b. P. 243-261.
- Chen, Guo-Ming «Relationships of the dimensions of intercultural communication competence». *Communication Quarterly*. 37. 1989. P. 118-133.
- Chitoran, D. i Symonides, J. «UNESCO's approaches to promoting international education at the level of higher education». A: Calleja, J. (ed.) *International Education and the University*. UNESCO Publishing, 1995. P. 9-22.

- Cox, T. Jr. *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- Cox, T. Jr. «The multicultural organization». A: Albrecht, M. H. (ed.). *International HRM. Managing diversity in the workplace*. Blackwell Publishers Ltd., 2001. P. 245-260.
- De Santos, J. *Desarrollo de la competencia intercultural en alumnado universitario: una propuesta formativa para la gestión en empresas multiculturales*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona, 2004.
- Donoso i Aneas. «Multiculturalitat a l'empresa. Emergencia de la formació Intercultural». *Temps d'educació*, 27. 2004. P. 105-117.
- Donoso, T. i Figuera, P. «Niveles de diagnóstico en los procesos de inserción y de orientación profesional». *Revista electrónica de investigación psicoeducativa/ electronic journal of research in educational psychology*, núm. 11, vol. 5 (1), abril de 2007.
- Downing, J. i Husband, Ch. *Comunicación intercultural, multiculturalismo y desigualdad social*. Ponencia para debatir en las sesiones especiales del Congreso de la IAMCR 2002 sobre Comunicación Intercultural. Barcelona, 2002.
- Echeverría, S. B. «Gestión de la competencia de acción profesional». *Revista de Investigación educativa*. Vol. 20, núm. 1. 2002. P. 7-43.
- Gow, K. i McDonald, P. «Attributes required of graduates for the future workplace. Journal of Vocational Education & Training». *The vocational aspect of education*. Vol. 52, núm. 3. 2000. P. 373-394.
- Kim, Y. «Intercultural Adaptation». A: Asante, M. K. i Gudykunst, W. (ed.). *Handbook of International and Intercultural Communication*. Londres: Sage, 1989. P. 275-294.
- Krippendorff, K. *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Paidós, 1990.
- McFadden, J. i Merryfield, M. *Multicultural & Global/International Education: Guidelines for Programs in Teacher Education*. American Association of Colleges for Teacher Education (AACTE) publications, Washington, D.C. ERIC N. ED405301. 1997.
- Rodrigo, A. *La comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos, 1999.
- Saliba, M. «An institutional framework for international education». A: Calleja, J. (ed.) *International Education and the University*. UNESCO Publishing, 1995. P. 58-66.
- Satterlee, B. «The acquisition of key executive skills and attitudes for international business in the third millennium». *Graduate & professional Studies*. Averett College (VA). ERIC#: ED432175. 1999.
- Tessaring, M. *Formación para una sociedad en cambio*. Informe acerca de la situación actual de la investigación sobre la formación profesional en Europa. Grècia: Salónica, CEDEFOP. 1998.
- Vilà, R. *La Competencia Comunicativa Intercultural. Un estudio en el primer ciclo de la ESO*, Barcelona: Universitat de Barcelona, 2005. [Tesis doctoral].