

## 4. Estrategias de entrenamiento de las habilidades de comunicación intercultural

La investigación trans-cultural es un área de larga tradición en la psicología que estudia cómo la variabilidad cultural condiciona los procesos psicológicos básicos. La investigación intercultural es, por el contrario, un ámbito más reciente, cuyo objeto de estudio es el proceso de incorporación de los individuos en culturas diferentes de aquellas en las que se han socializado. Algunos de los tópicos que se han examinado en profundidad en este segundo área son el prejuicio étnico, el conflicto inter-grupal, el proceso de aculturación o la identidad psicosocial (Landis y Wasilewski, 1999). Pero quizá uno de los temas a los que se ha prestado más atención es (a) al concepto de comunicación intercultural efectiva, y (b) a las estrategias para mejorarla. Repasar ambos aspectos es el objetivo de estas páginas.

La efectividad intercultural hace referencia a la capacidad de la persona para comunicarse con eficacia en diferentes contextos culturales (Cui y Van den Berg, 1991). Es un meta-concepto amplio, que abarca toda una serie de competencias cognitivas, afectivas y conductuales interrelacionadas. Por ejemplo, para comunicarse de manera adecuada, un marroquí residente en Almería tiene que conocer el idioma y las reglas de comunicación en España (dimensión cognitiva), empatizar con las diferencias culturales (dimensión afectiva), y ser capaz de establecer nuevos contactos con españoles (dimensión comportamental). De un modo más exhaustivo, la estructura factorial del concepto está resumida en la Tabla 1 (Cui y Van den Berg, 1991).

**Tabla 1.** Estructura factorial del constructo de efectividad intercultural  
(Cui y Van den Berg, 1991)

---

Factor 1. <i>Competencia comunicativa</i>
* Idioma
* Habilidad para iniciar una conversación
* Habilidad para establecer una relación
* Habilidad para mantener la relación
Factor 2. <i>Rasgos de personalidad</i>
* Paciencia
* Flexibilidad
Factor 3. <i>Empatía cultural</i>
* Tolerancia
* Empatía por la cultura
* Empatía por el estilo de trabajo
* Conciencia de las diferencias culturales
Factor 4. <i>Conducta comunicativa</i>
* Conducta social apropiada
* Expresión de respeto

---

En este trabajo (1) revisamos las habilidades relevantes para la comunicación intercultural efectiva. Para ello proponemos un listado de ocho competencias básicas, que integra algunos de los inventarios más significativos realizados previamente en este terreno (Anexo I). En segundo lugar, (2) realizamos un examen crítico de las estrategias de entrenamiento de la efectividad intercultural. Y a modo de conclusión, (3) discutimos las implicaciones que pueden extraerse para la formación de mediadores.

## **1. HABILIDADES RELEVANTES PARA LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EFECTIVA**

La competencia cultural se encuentra entre los recursos psicológicos básicos para la migración internacional: a la vez porque hace frente a una fuente de estrés consustancial a dicho proceso, y por su impacto en el bienestar subjetivo. El proceso de aculturación es -quizá después de la separación de los familiares y las dificultades económicas- uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan inmigrantes y refugiados (Nicassio, Solomon, Guest y McCullough, 1986). Pero el nivel de habilidades interculturales no sólo suaviza el devenir de la aculturación, sino que es un correlato significativo de la autoestima, la satisfacción con la vida y la integración comunitaria. A propósito, un estudio longitudinal en Australia puso de manifiesto que aquellos sujetos con mayor puntuación en competencia cultural mostraban mayor frecuencia relativa de contacto con amigos australianos, en comparación con los amigos compatriotas (Scott y Scott, 1989).

En consonancia con dicha trascendencia, el área de estudio de las habilidades sociales es uno de los tres puntos de vista predominantes en la investigación sobre la aculturación psicológica (además de la perspectiva psicopatológica, y los modelos sobre el estrés de aculturación) (Berry, 1997). Según este enfoque, la adaptación consiste en el aprendizaje de un repertorio conductual apropiado al nuevo contexto; y estudios específicos -como veremos a continuación- tratan de valorar la contribución relativa de los diversos componentes mensurables de la competencia cultural.

La investigación sobre las relaciones interculturales ha tratado de identificar el conjunto de características y habilidades que definen a los individuos competentes en la comunicación con personas de otras culturas. Aunque cada autor propone un listado de habilidades diferente, utilizando, además, una terminología diversa, es posible compendiar dicha información -como proponemos en el Anexo I- en 8 características básicas: la comprensión de la propia cultura, la comprensión de la otra cultura, la tolerancia a la ambigüedad, la flexibilidad cognitiva, la empatía, la capacidad de suspender el juicio temporalmente, las aptitudes de resolución de problemas y las habilidades para la formación de relaciones.

En síntesis, aquellas personas que se desenvuelven adecuadamente en un contexto cultural diferente disponen de (1) conocimientos sobre las culturas que entran en contacto, (2)

otras habilidades cognitivas que predisponen a una relación positiva con miembros de otros grupos, y (3) un conjunto de destrezas específicas para la solución de problemas o la formación de relaciones. Seguidamente, revisamos éstas tres áreas.

En primer lugar, quizá la variable que se ha asociado de forma más repetida con la efectividad en la comunicación intercultural es la comprensión de la otra cultura: la tesis básica es que conocer los valores, creencias e ideologías compartidos por el grupo de pertenencia del interlocutor permite realizar atribuciones acertadas sobre su comportamiento (Wiseman, Hammer y Nishida, 1989). En ese sentido, se ha considerado relevante tanto el conocimiento específico sobre la otra cultura (Dinges y Lieberman, 1989; Fontaine, 1986; Wiseman, Hammer y Nishida, 1989), como el conocimiento sobre otras culturas en general (Wiseman, Hammer y Nishida, 1989); e incluso la capacidad de informarse, hacer preguntas u observar, ya que son habilidades que pueden facilitar la adquisición de dicho conocimiento (Walton, 1990). Del mismo modo, cuando se trata de inmigrantes o de cualquier individuo que ha desplazado su lugar de residencia, resulta de interés la comprensión genérica del sistema social de acogida, más allá de su dimensión estrictamente cultural: estar al tanto, por ejemplo, de las pautas de funcionamiento del mercado laboral local, o de las prácticas de establecimiento de relaciones, facilita la adaptación al nuevo contexto (Fontaine, 1986).

Menos habitual ha sido tomar en consideración el conocimiento del sujeto sobre su propia cultura, aunque algún trabajo apunta la existencia de relación entre el nivel de comprensión sobre la sociedad de origen y el nivel de comprensión que se puede adquirir sobre una tercera (Dinges y Lieberman, 1989). El grueso de la literatura sobre competencia intercultural se ha desarrollado con muestras de profesionales que son designados para un destino internacional de su empresa, o, en menos ocasiones, con técnicos de cooperación internacional: en ambos casos, se trata generalmente de personas con un elevado nivel de formación, y un amplio conocimiento sobre su contexto social nativo. Acaso estas pequeñas diferencias interindividuales justifiquen la escasa atención prestada a dicha variable. En cualquier caso, la interacción entre el conocimiento de la propia cultura y el conocimiento de la sociedad de acogida es de especial interés en las poblaciones inmigrantes, ya que puede contribuir a definir -junto a otras variables- la estrategia individual de aculturación (Berry, 1997).

Asimismo, un adecuado conocimiento de terceras culturas es también un requisito para la adopción de otras perspectivas étnicas (Quintana, 1994), pero dado que se relaciona con la génesis de la empatía, glosaremos ésa habilidad más adelante.

En segundo lugar, varios componentes cognitivo-afectivos parecen determinar la predisposición psicológica para la comunicación intercultural efectiva. Concretamente, la empatía y la tolerancia a la ambigüedad se encuentran entre las variables cuyo impacto significativo se ha documentado de forma más consistente. Y, aunque han sido menos estudiadas, la flexibilidad cognitiva y la capacidad para no enjuiciar son elementos de

naturaleza análoga. De acuerdo con la literatura revisada, estas cuatro competencias definen la actitud del sujeto hacia la comunicación intercultural, y ejercen un efecto modulador sobre el resto de habilidades que se ponen en juego en la interacción con un miembro de otra cultura (Cui y Awa, 1992; Dinges y Lieberman, 1989; Okazaki-luff, 1991; Walton, 1990; Wiseman, Hammer y Nishida, 1989). Hay autores que utilizan el término impreciso de “apertura mental” para referirse a este conjunto de aptitudes (Walton, 1990), pero en nuestro caso realizaremos un análisis específico de cada una de ellas.

Existe consenso al considerar que los intercambios interculturales -por su propia naturaleza- demandan de los participantes capacidad para adoptar el punto de vista del interlocutor, y afrontar situaciones complejas, poco definidas e inciertas: es decir, respectivamente, empatía y tolerancia a la ambigüedad. Además, la mayoría de los autores coinciden al utilizar dichos términos, mientras que no ocurre lo mismo, por ejemplo, cuando hacen referencia a las habilidades orientadas a la solución de problemas o a la formación de relaciones.

Entre los estudios específicos que han documentado el alcance de la capacidad de empatizar, se encuentra la investigación de laboratorio de Dinges y Lieberman (1989) sobre las interacciones interculturales en situaciones de trabajo difíciles. Estos autores observaron de forma sistemática la relación entre sujetos japoneses-americanos y americanos nativos que se enfrentaban en situaciones simuladas de solicitud de trabajo, declaración del deseo de promoción y despido laboral. Aunque las variables relativas a la situación ejercieron más influencia en los resultados que aquellas de carácter personal, la empatía apareció entre los elementos relevantes en la efectividad en la comunicación.

En la misma línea, Cui y Awa (1992) llevaron a cabo un estudio con profesionales norteamericanos asentados en China para examinar las dimensiones componentes de la efectividad intercultural, así como su impacto relativo en el desempeño laboral y, de modo más amplio, en la adaptación al nuevo contexto. El hecho de reconocer las diferencias socioculturales y, en consecuencia, descentrarse cognitivamente afectó significativamente tanto al desempeño laboral como a la adaptación cultural, uniendo su efecto al de variables como las habilidades interpersonales, determinados rasgos de personalidad o las habilidades técnicas y de dirección.

El rol de la empatía en la adaptación a un nuevo contexto cuenta con evidencias acumuladas en diferentes poblaciones desplazadas, que confirman la validez externa de dicha relación. Incluso en inmigrantes japoneses, a los que se ha atribuido un carácter singular en los procesos de comunicación y adaptación, se confirma la significación de tal aptitud. Así, Okazaki-Luff (1991) revisó los trabajos empíricos sobre la adaptación intercultural nipona, para contrastar la hipótesis de que entre los inmigrantes japoneses son más probables los problemas de adaptación que en otras poblaciones. En efecto, se trata de un grupo con un patrón relacional diferente: utilizan un estilo de comunicación encubierto, en el que son más

tenues las expresiones emocionales, tienen gran importancia los mensajes no verbales, y se requiere una comprensión más global que analítica. Además, muestran tendencia a permanecer en sus propias redes sociales y encuentran dificultades para relacionarse con la población de acogida. Sin embargo, no se encontró apoyo empírico a la existencia de dificultades especiales de adaptación en comparación con otros colectivos, mientras que las competencias de comunicación relevantes sí coincidieron con las estudiadas en otros grupos.

Por otra parte, una variable que se asocia al concepto de empatía es el etnocentrismo, entendido como la tendencia a identificarse con el grupo sociocultural de pertenencia, y evaluar a los demás conforme a éste: mientras más marcada sea esta orientación, con mayor probabilidad aparecerán problemas de incompreensión o errores perceptivos. De hecho, el bajo etnocentrismo es un rasgo característico de quienes ejercen de mediadores interculturales, y predice adecuadamente el éxito en el extranjero. De acuerdo con ello, Wiseman, Hammer y Nishida (1989) demostraron la importancia de la descentración étnica en situaciones de comunicación problemáticas entre americanos y japoneses. Y del mismo modo cabe entender la habilidad para adoptar la perspectiva étnica, cuyo proceso evolutivo ha sido descrito por Quintana (1994): como resumimos en la Tabla 2 -utilizando los ejemplos originales de este investigador-, generalmente se suceden una serie de pasos antes de estar en condiciones de asumir el punto de vista de otro grupo étnico. El individuo basará originalmente la comprensión de la *etnicidad* sólo en los aspectos físicos y observables de los diferentes grupos, y tomará conciencia progresivamente de los patrones de socialización y experiencias que dan lugar a tales diferencias. Aunque se trata de un modelo sin contraste empírico, permite entender -con una orientación psicológica- la complejidad de asumir el punto de vista de un interlocutor con el que diferimos culturalmente.

Igualmente, las relaciones interculturales suelen conllevar un alto grado de incertidumbre e impredecibilidad, de modo que en muchas ocasiones las respuestas adecuadas son poco claras, inaccesibles, difíciles de desarrollar o dudosas (Dinges y Lieberman, 1989; Okazaki-luff , 1991), y, en consecuencia, las estrategias de afrontamiento del estrés son generalmente aplicables en tales circunstancias (Walton, 1990). Esta capacidad de soportar la indefinición está mediada por variables como los valores laborales: por ejemplo, Kealey (1989), en una muestra de canadienses participantes en proyectos de cooperación al desarrollo, observó que el deseo de ascenso, seguridad laboral, aventura o altruismo, son predictores significativos del bienestar subjetivo, y que, junto a otros factores, esas aspiraciones proporcionan la motivación para afrontar situaciones inciertas o, en otros términos, para tolerar la ambigüedad.

**Tabla 2.** Descripción de la habilidad para la adopción de la perspectiva étnica  
(Elaborado a partir de: Quintana, 1994)

---

**Nivel 0:** Perspectiva observable y física de la etnicidad

Subnivel 0<sub>a</sub>: Terminología idiosincrásica utilizada para la raza; conciencia de raza, pero no de las características no observables asociadas con la etnicidad (por ejemplo, *distinguir la piel blanca de la negra*)

Subnivel 0<sub>b</sub>: Mayor fiabilidad de la clasificación de las razas y las etnias basada en características observables (por ejemplo, *discriminar negros, blancos y mulatos, y grupos étnicos asociados*)

**Nivel 1:** Perspectiva literal de la etnicidad (aspectos abstractos no sociales)

Subnivel 1<sub>a</sub>: Comienzo de la comprensión de algunos de los aspectos relativamente permanentes no observables de la etnicidad (por ejemplo, *lengua hablada o preferencias de comida*)

Subnivel 1<sub>b</sub>: Concepción de los componentes ancestrales o heredados de la etnicidad (*ancestros de México, comida mexicana, etcétera*)

**Nivel 2:** Perspectiva social y no literal de la etnicidad

Subnivel 2<sub>a</sub>: Conciencia de aspectos subyacentes de la etnicidad no directamente vinculados a México (por ejemplo, *diferencias socioeconómicas*)

Subnivel 2<sub>b</sub>: Integración de las experiencias sociales cotidianas mundanas relacionadas con la etnicidad (por ejemplo, *diferencias étnicas en los patrones de amistad*) y conciencia de la discriminación étnica y el prejuicio

**Nivel 3:** Perspectiva grupal de la etnicidad

Subnivel 3<sub>a</sub>: Conciencia del impacto de importantes influencias experienciales asociadas con la etnicidad (por ejemplo, *los patrones de socialización étnicos*)

Subnivel 3<sub>b</sub>: Conciencia de grupo étnico (por ejemplo, *conciencia de perspectivas, actitudes y experiencias compartidas por el grupo étnico*)

**Nivel 4:** Perspectiva multicultural de la etnicidad

Componente 4<sub>a</sub>: Habilidad desarrollada para tomar la perspectiva de otros grupos étnicos (por ejemplo, *la conciencia de similitudes entre grupos oprimidos*) y subgrupos dentro de cada grupo étnico

Componente 4<sub>b</sub>: Formación de una identidad étnica bicultural o multicultural (por ejemplo, *las personas multiculturales*)

---

Junto a estas dos habilidades, que han sido analizadas ampliamente, se considera básico en la relación intercultural saber acomodarse con facilidad a las circunstancias -o al parecer de otras personas-, y ser capaz de suspender el juicio temporalmente, sin valorar anticipadamente la conducta del interlocutor. Son, respectivamente, la flexibilidad cognitiva

y la habilidad para no enjuiciar (si bien esta última también ha sido denominada en ocasiones “respeto hacia las diferencias culturales”, subrayando su componente *actitudinal* o afectivo). Ambas se han estudiado con poblaciones de japoneses y americanos residentes en Estados Unidos (Dinges y Lieberman, 1989), y con inmigrantes japoneses en diversos contextos de acogida (Okazaki-luff, 1991); y parecen prevenir que la interacción se base en el prejuicio.

En tercer y último lugar, como ya anunciamos, existe un conjunto de destrezas específicas para la solución de problemas o la formación de relaciones. Entre las orientadas a los problemas, se han mencionado la dependencia-independencia de campo (Kealey, 1989), las habilidades directivas y de gestión (Cui y Awa, 1992), la capacidad de resolver tareas en un contexto diferente (Dinges y Lieberman, 1989), y la competencia para afrontar conflictos interculturales (Pedersen, 1993). Por su parte, entre las orientadas a la formación de relaciones se incluyen, entre otras, saber controlar la imagen que transmitimos en la interacción (Kealey, 1989), ajustarse a la distancia social requerida (Wiseman, Hammer y Nishida, 1989), y utilizar adecuadamente las redes de apoyo social (Fontaine, 1986). En adelante, explicamos el significado de estas variables.

Por un lado, la adaptación al nuevo contexto no sólo está influida por competencias de carácter general, sino que también se ve afectada por las habilidades técnicas o de organización que el individuo pone en juego en el ámbito laboral (Cui y Awa, 1992), así como su destreza para aplicarlas en grupos multiculturales de trabajo (Dinges y Lieberman, 1989). En otras palabras, estamos haciendo referencia a la covariación del desempeño laboral y la adaptación considerada en términos generales. De modo similar, Kealey (1989) demostró que un estilo cognitivo, cual es la independencia de campo, se encuentra entre las características necesarias para tener éxito profesional en los proyectos de Cooperación al Desarrollo.

Pero posiblemente el ámbito donde tienen más trascendencia estas habilidades es en la gestión de conflictos interculturales. Según Pedersen (1993), los problemas de comunicación tienen que ver con el desajuste de los comportamientos y/o de las expectativas de los interlocutores, y por eso son de gran utilidad las habilidades de análisis y clarificación de expectativas. De acuerdo con este autor, y como observamos en la Tabla 3, en la relación intercultural se producen atribuciones erróneas, bien porque un mismo comportamiento expresa expectativas diferentes, o bien por el fenómeno contrario; y, por consiguiente, para resolver dicho conflicto habrá que desarrollar estrategias basadas en expectativas comunes positivas. Por tanto, para afrontar los conflictos interculturales hay que aplicar habilidades tales como identificar las diferencias entre los interlocutores, identificar las expectativas y valores que hay tras los comportamientos de cada uno de ellos, e identificar los sistemas sociales de aprendizaje, haciendo siempre hincapié en los aspectos comunes entre ambos. Dicho proceso no estará exento de dificultades, en la medida en que pueden incidir en el

mismo la disposición de información incompleta, la aplicación de estereotipos o la percepción selectiva.

**Tabla 3.** Rejilla de factores culturales interpersonales (Pedersen, 1993)

	<i>Comportamiento igual</i>	<i>Comportamiento diferente</i>
<i>Expectativa igual</i>	ARMONÍA	PERCEPCIÓN ERRÓNEA
<i>Expectativa diferente</i>	CONFLICTO SUBYACENTE	HOSTILIDAD

Finalmente, el sujeto desplazado a otro contexto cultural necesita reconstruir su red personal de apoyo -tanto con personas de la sociedad de acogida, como con personas de la sociedad de origen-, y, para ello, debe iniciar interacciones, establecer diálogos relevantes con rapidez y mantener relaciones interpersonales satisfactorias. Es de suponer que aquellos sujetos que cuentan con habilidades sociales generales se encuentran en mejores condiciones para adaptarse al nuevo contexto. En definitiva, hacemos referencia a un repertorio conductual que se concreta en competencias tales como las siguientes: controlar las impresiones que otros se forman de uno mismo en la interacción, aminorar la distancia social, ajustarse a la deseabilidad social, identificar las necesidades personales y el apoyo disponible, etcétera (Cui y Awa, 1992; Fontaine, 1986; Kealey, 1989; Wiseman, Hammer y Nishida, 1989).

Y, de entre las que hemos mencionado, parecen jugar un papel esencial aquellas que permiten al individuo conformar un entorno personal proveedor de información, afecto o ayuda instrumental suficientes. Dicho de otro modo, las habilidades para garantizar la disponibilidad de apoyo social son claves para la adaptación efectiva en cualquier contexto, y en particular para la adaptación de los emigrantes a sus nuevas circunstancias. Al respecto, podemos distinguir dos categorías fundamentales de competencias: unas orientadas al desarrollo de relaciones, y otras orientadas a la gestión de los recursos de ayuda. En relación a las primeras, Fontaine (1986) menciona las habilidades para entablar contacto, mantener relaciones y desarrollar con prontitud el sentido de pertenencia (o *personalización*). Y el mismo investigador señala tres pasos sucesivos para utilizar adecuadamente los recursos sociales naturales: (1) identificar las necesidades personales, (2) identificar el sistema de apoyo social actual, y (3) efectuar un balance entre la ayuda requerida y la disponible. Así, por ejemplo, en primer lugar, el inmigrante deberá reconocer las pérdidas experimentadas en su red, así como sus consecuencias funcionales y la necesidad de reconstruirla; en segundo lugar, determinará el apoyo disponible, a través de la observación y la búsqueda sistemática;

y, por último, tratará de relacionar sus necesidades con los recursos que está en condiciones de conseguir.

Sin lugar a dudas, los lazos con personas de la sociedad de acogida tienen un significado especial desde el punto de vista psicológico. De ahí la importancia de las capacidades a las que hemos pasado repaso: un repertorio de competencias que tiene como antecedentes directos el deseo de contacto con personas de la sociedad de acogida, la extraversión, el tiempo de interacción, y el contacto previo con la cultura y el idioma de la sociedad receptora (Dinges y Lieberman, 1989; Parker y McEvoy, 1993).

A modo de resumen de la revisión bibliográfica realizada, en el Gráfico 1 se recogen las habilidades más relevantes para la comunicación intercultural y, por extensión, para la adaptación psicológica de los inmigrantes.

### **-Véase GRÁFICO 1-**

En suma, hemos examinado un conjunto de habilidades cognitivas y conductuales que tienen efectos positivos independientes en algunas dimensiones de la adaptación psicológica, y particularmente en la comunicación intercultural. Además, la tolerancia a la ambigüedad, la empatía, la facilidad para establecer contactos, etcétera, parecen decisivas en la inserción del inmigrante en las redes sociales de la comunidad receptora.

Sin embargo, las habilidades interculturales no están entre los antecedentes de la adaptación con mayor poder predictivo, y parte de su efecto puede atribuirse a variables precedentes de amplio alcance. Por ejemplo, en un estudio longitudinal desarrollado en Australia -con 24 indicadores subjetivos y objetivos de adaptación-, las variables demográficas, las características de personalidad y las variables familiares explicaron mayor porcentaje de la varianza que las habilidades interculturales (con una contribución entre 2 y 6 veces superior en cada caso) . Además, en ese mismo trabajo, algunos de los efectos de las habilidades sobre el bienestar material y emocional fueron atribuibles en gran medida al estatus socio-económico previo a la migración, la experiencia previa con la nueva cultura, la experiencia cultural diversa, etcétera (Scott y Scott, 1989).

## **2. ESTRATEGIAS DE ENTRENAMIENTO INTERCULTURAL**

La mayor parte de los inmigrantes, de los estudiantes internacionales y de los profesionales que son asignados a un destino en otro país, no reciben entrenamiento sistemático para desarrollar estas habilidades antes de desplazarse. El aprendizaje (cuando se da) suele producirse en contextos informales, a medida que el individuo se relaciona con miembros e instituciones de la sociedad receptora. También es habitual que la persona “*pase por las manos*” de gente con experiencia en ambas culturas, que le socializan sobre las

diferencias de costumbres y valores, y que le sugieren algunas estrategias para adaptarse al nuevo contexto. Por un lado, la experiencia personal directa sigue la pauta de ensayo y error: es decir, la socialización discurre paralela a los conflictos interculturales y, al menos temporalmente, conlleva la frustración de comprobar que comportamientos efectivos en el país de origen son inadecuados en la nueva cultura. A eso hay que añadir que el recién llegado dispone por lo general de pocos contactos en la comunidad de acogida, y en consecuencia ve reducidas sus oportunidades de aprendizaje informal. Pero ambas salvedades pueden superarse con experiencias vicarias: en efecto, ya sean compatriotas que emigraron en oleadas anteriores o compañeros de trabajo con más tiempo en el lugar de destino, los precursores son mediadores naturales, que proporcionan información práctica y facilitan la incorporación a las redes locales. De todas maneras este tipo de entrenamiento casual tampoco permite adquirir las destrezas de un modo progresivo y sistemático, ni responde ajustadamente a las necesidades particulares de cada desplazado. Por eso la experiencia internacional previa, y las habilidades interculturales que ya poseía el sujeto antes de desplazarse, se cuentan entre los mejores predictores de las diferencias inter-individuales en la efectividad en la comunicación, y de hecho aparecen entre los antecedentes significativos en los modelos sobre el proceso de adaptación (véase por ejemplo, Berry, 1997; Parker y McEvoy, 1993; y Scott y Scott, 1989).

No obstante, hay esfuerzos sistemáticos de formación que merecen nuestra atención. En el caso de directivos a los que se ha asignado un destino internacional, es frecuente la formulación de programas para preparar la estancia temporal en otro país (con el fin último de garantizar la efectividad organizacional de su trabajo). Unas veces se ha proporcionado formación exclusivamente técnica. Otras veces se han promovido cambios actitudinales y personales más propios de la modificación de conducta o la psicoterapia. Entre ambos extremos, el entrenamiento intercultural tiene un espacio propio. El entrenamiento intercultural es cualquier intervención que tiene por objeto aumentar las habilidades y conocimientos del sujeto, para así ayudarlo a actuar más eficientemente a nivel personal, laboral y profesional en el nuevo contexto (Kealey y Protheroe, 1996). En concreto, podemos distinguir cuatro estrategias básicas de formación que caben dentro de esta categoría: son la información práctica, los estudios de área geográfica, la sensibilización cultural y el entrenamiento en habilidades sociales (Tabla 4). A continuación pasamos revista a cada una de ellas.

#### **-Véase TABLA 4-**

La manera más sencilla de preparar el desplazamiento es dar información que ayude a anticipar cómo será la situación después de la llegada. Esta práctica es habitual con los empleados que son enviados a otro destino de la empresa. Generalmente, consiste en aclarar

cuáles son las expectativas sobre su desempeño, y en proporcionarle datos prácticos sobre las condiciones de trabajo, las características de la organización, los trámites para llevar a cabo el reasentamiento, etcétera.

Un ejemplo de este tipo de intervención lo encontramos en un servicio para las familias de trabajadores a la espera de un traslado, en el que un grupo de consultores combinaron las estrategias de apoyo social y provisión de información (Benjamin y Eigles, 1991). Concretamente, elaboraron un programa para niños y adolescentes a los que pusieron en contacto con un compañero en el lugar de destino, los subscribieron a la revista de la escuela antes de emigrar, y crearon un grupo de discusión en Internet con niños de la ciudad en cuestión que iban a realizar el desplazamiento a la inversa. La combinación de apoyo e información fue efectiva en la reducción del estrés percibido por los niños (que, dicho sea de paso, es uno de los temas que más preocupan a quienes emigran con toda la familia).

Se estima que los empleados desplazados tardan una media de ocho meses en volver a ser productivos para la empresa (Benjamin y Eigles, 1991) y, aunque no existen datos al respecto, se cree que la información práctica ayuda a planificar la reubicación y acelera ese proceso. Probablemente se trata de una cuestión básica y previa al entrenamiento intercultural, pero no está claro que incida directamente en la efectividad en la comunicación.

Otra estrategia de carácter informativo son los denominados “estudios de área”. Consisten en proporcionar datos sobre la nueva cultura, recopilando contenidos históricos, socio-económicos y políticos por medio de lecturas, videos y seminarios. En este caso se supone que la comprensión del contexto facilita la realización efectiva del trabajo y las relaciones personales con la comunidad de acogida. Pero los estudios de evaluación de este tipo de programas sólo encuentran resultados en el plano cognitivo (Bird et al., 1993): los estudios de área producen mayor conocimiento de hechos y conceptos sobre la cultura, pero no llegan a generar cambios actitudinales ni en las intenciones de comportamiento. Por eso el provecho de esta técnica reside en que se consigue aprendizaje con el procedimiento relativamente fácil de reunir y proveer información. Pero los contenidos son a veces demasiado abstractos para que el individuo los aplique en sus circunstancias particulares, y aunque retengan la información no siempre pueden llevarla a la práctica. Además, los estudios de área suelen resaltar los elementos exóticos y llamativos de la cultura, en detrimento de los aspectos con más repercusión en la vida cotidiana.

En tercer lugar, existen una serie de programas de sensibilización cultural, que pretenden que el individuo tome conciencia de las diferencias entre los contextos emisor y receptor. El objetivo es ir más allá de la mera difusión de información, de forma que la persona llegue a *darse cuenta* de los fundamentos culturales de su propia conducta, y de cuáles son las diferencias entre las culturas en contacto. Las dos formas de aplicar esta perspectiva son el entrenamiento de las atribuciones causales y la simulación de experiencias en la segunda cultura.

El programa de modificación de atribuciones -también denominado asimilador cultural ("*cultural assimilator*")- está diseñado para que la persona se ponga en el punto de vista del otro y sepa explicar adecuadamente las causas de su comportamiento. Suele constar de dos pasos sucesivos: primero se leen una serie de situaciones de comunicación, en la que el sujeto tiene que elegir entre diferentes opciones cuál es la mejor explicación del comportamiento de los actores; y a continuación se comenta con un experto cuál es la mejor alternativa. Es frecuente que la técnica de los incidentes críticos se utilice para elaborar el listado de casos de estudio. Por ejemplo, Arthur (2001) se sirvió de esta metodología para describir las experiencias de un grupo de estudiantes canadienses en Vietnam: con ello se identificaron un conjunto de estresores y estrategias de afrontamiento que sirvieron para elaborar materiales de formación en futuros programas. De esa forma, el asimilador cultural expone a los participantes a una gran variedad de experiencias y, a diferencia de los métodos anteriores, sí parece tener un efecto facilitador de las relaciones personales (Albert y Triandis, 1985; Albert, 1986).

Por su parte, la simulación cultural se caracteriza por introducir un componente conductual en el entrenamiento: los incidentes críticos no sólo se discuten, sino que se ejecutan, en el formato de *role play*, con actores. En ocasiones, a eso se le añade la evaluación por parte de un grupo de psicólogos, que hacen sugerencias de cómo ajustar mejor el comportamiento a la situación analizada. El grado de sofisticación de esta prueba sólo depende de la creatividad de los formadores: Bochner (1986), por ejemplo, cuenta el caso de un programa en el que se llegó a reproducir una isla del Pacífico, con la intención de entrenar (por "inmersión") el máximo número de interacciones, de la forma más realista posible.

Por último, el entrenamiento en habilidades interculturales efectivas es la estrategia de intervención más elaborada, pues combina componentes intelectuales y experienciales, e incide tanto en la base cognitiva como en el comportamiento. Esta técnica sigue las fases usuales del entrenamiento estructurado en habilidades sociales (instrucciones, modelado, ensayo de conducta y feedback), con la particularidad de que se centra en potenciar las destrezas que hemos enumerado en el apartado anterior. De acuerdo con estudios experimentales y con los resultados de evaluación de programas, es la estrategia más eficaz, tanto en lo que hace referencia a la mejora de la comunicación como por los resultados en el ámbito laboral (Bochner, 1986; Kealey y Protheroe, 1996).

Como ya hemos señalado, el sistema de apoyo social constituye una red de entrenamiento informal, que proporciona el contexto en el que ocurre el aprendizaje cultural. En ese sentido, Fontaine (1986) sugiere que las habilidades de búsqueda de ayuda y mantenimiento de las redes deben formar parte de los contenidos del entrenamiento. Además, la formación puede dirigirse a un grupo que funcione como sistema de apoyo (sea la unidad familiar o los compañeros de trabajo), ya que eso contribuirá al mantenimiento de los resultados de aprendizaje.

### **3. CONCLUSIÓN: IMPLICACIONES PARA LA FORMACIÓN DE MEDIADORES INTERCULTURALES**

El listado de habilidades y el repaso crítico de las distintas estrategias de intervención proporcionan una guía para el adiestramiento de quienes preparan una estancia más o menos prolongada en otro país. Pero también pueden servir para la formación de mediadores interculturales, que incluyen entre sus funciones la gestión de conflictos inter-grupales y la promoción del acceso de las minorías étnicas a los servicios sociales, educativos y de salud.

Pese a las recomendaciones que hemos ido desgranando en los dos apartados anteriores, en la enseñanza de habilidades de comunicación sigue predominando un enfoque informal, y prevalecen las estrategias meramente informativas. Incluso en los cursos del ámbito académico se dan tales características: por ejemplo, Milhouse (1996) revisó 260 programas universitarios sobre comunicación intercultural y encontró que los métodos más utilizados fueron las clases magistrales, los estudios de caso y el visionado de videos. El ensayo de conducta y otros componentes experienciales apenas aparecieron entre las herramientas para la formación. En el mejor de los casos, los contenidos suelen ser una mezcla de información, resolución de incidentes críticos, y toma de conciencia sobre los sesgos culturales al valorar la realidad social.

En un trabajo previo, ya señalábamos precisamente que la formación de mediadores puede beneficiarse de un enfoque sistemático de entrenamiento cognitivo-conductual de habilidades (Martínez, García y Maya, 2000). En un curso para mediadores en Andalucía se aplicaron -como, por otro lado, es bastante habitual en este tipo de formación- estrategias de información práctica y sensibilización cultural. Pero las revisiones más exhaustivas señalan que los programas al uso tienen un efecto pequeño en el proceso de adaptación. Por eso, a lo largo de este artículo hemos ido formulando propuestas que pueden contribuir a mejorar la efectividad de la formación de mediadores. De modo resumido son las siguientes:

- Muchos programas parten de objetivos vagos. En su lugar, el listado de ocho habilidades interculturales proporciona una guía para decidir qué competencias queremos potenciar específicamente con nuestra intervención.
- Es frecuente que sólo se traten aspectos informativos, cuando las evidencias muestran que los programas más efectivos son aquellos que inciden en aspectos cognitivos, afectivos y conductuales. Por eso es recomendable incorporar actividades de tipo experiencial, de modo que, de acuerdo con el modelo de Kirpatrick (1999) se promuevan cambios en cuatro niveles diferentes: la reacción, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados.

De hecho, la evaluación sistemática ratifica que los programas de sensibilización cultural son más efectivos cuando preceden a una técnica experiencial (como el role play) (Landis y Wasilewski, 1999).

- El sistema de apoyo social del individuo constituye una red informal de entrenamiento, con un papel complementario pero decisivo en la adquisición y mantenimiento de habilidades de comunicación.
- Los mediadores interculturales tienen que funcionar eficazmente en dos culturas, o al menos saber gestionar el proceso de aculturación entre ambas. Por eso, aunque no sean un requisito imprescindible, las dimensiones de la competencia *bicultural* son otra orientación práctica para el entrenamiento: (a) conocer las creencias y valores culturales en cada caso, (b) mantener actitudes positivas hacia los grupos mayoritario y minoritario, (c) desarrollar sentido de eficacia en ambas culturas, (d) contar con habilidades de comunicación y el repertorio conductual apropiado, y (e) estar insertado socialmente, con sistemas de apoyo social bien desarrollados en ambas culturas (véase por ejemplo, García Coll y Magnuson, 1997).

## **BIBLIOGRAFÍA**

Albert, R.D. (1986): Conceptual Framework for the Development and Evaluation of Cross-Cultural Orientation Programs. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 197-213.

Albert, R.D. y Triandis, H.C. (1985). Intercultural education for multicultural societies. *International Journal of Intercultural Relations*, 9, 319-337.

Arthur, N. (2001). Using critical incidents to investigate cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 41-53.

Benjamin, J.Y. y Eigles, L. (1991): Support services to relocated families increase employee job performance Special Issue: Spouse relocation: Issues and challenges. *Journal of Career Development*, 17(4) 259-264.

Berry, J.W. (1997): Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46 (1), 5-34.

Bird, A. Heinbuch, S. Dunbar, R. y McNulty, M. (1993): A Conceptual Model of the Effects of Area Studies Training Programs and a Preliminary Investigation of the Model's Hypothesized Relationships. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 17, pp. 415-435.

Bochner, S. (1986). Training Intercultural skills. En Hollin, C.R. y Trower, P.(Eds.): *Handbook of Social Skills Training*. Oxford: Pergamon Press.

Cui, G. y Awa, N.E. (1992): Measuring Intercultural Effectiveness: an integrative approach. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16, pp. 311-328.

Cui, G. y Van den Berg, S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 227-241.

Dinges, N.G. y Lieberman, D.A. (1989): Intercultural Communication Competence: coping with stressful work situations. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 13, pp. 371-385.

Fontaine, G. (1986): Roles of Social Support Systems in Overseas Relocation: implications for intercultural training. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 361-378.

García Coll, C. y Magnuson, K. (1997). The psychological experience of immigration: a developmental perspective. En Booth, A., Crouter, A. C. y Landale, N. (Eds.): *Immigration and the family. Research and Policy on US Immigrants*, 91-131. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Mahwah, New Jersey.

Kealey, D.J. (1989): A study of cross-cultural effectiveness: theoretical issues, practical applications. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 387-428.

Kealey, D.J. y Protheroe, D.R. (1996): The Effectiveness of Cross-Cultural Training for Expatriates: an assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, No. 2, p. 141-165.

Kirpatrick, D. L. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.

Landis, D. y Wasilewski, J. H. (1999). Reflections on 22 years of the International Journal of Intercultural Relations and 23 years in other areas of intercultural practice. *International Journal of Intercultural Relations*, 23 (4), 535-574.

Martínez, M. F., García, M. y Maya, I. (2000): *Inserción socio-laboral de inmigrantes en Andalucía: el proyecto Horizon*. Sevilla: Consejería de Asuntos Sociales de la Junta de Andalucía.

Milhouse, V.H. (1996): Intercultural Communication Education and Training Goals, Content, and Methods. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 1, 69-95.

Nicassio, P.M., Solomon, G.S., Guest, S.S. y McCullough, J.E. (1986): Emigration Stress and language proficiency as correlates of depression in a sample of Southeast Asian refugees. *International Journal of Social Psychiatry*, 32 (1), 22-28.

Okazaki-Luff, K. (1991): On the Adjustment of Japanese Sojourners: beliefs, contentions, and empirical findings. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 85-102.

Parker, B. y McEvoy, G.M. (1993): Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 355-379.

Pedersen, P. (1993): Mediating Multicultural Conflict by Separating Behaviors from Expectations in a Cultural Grid. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 342-353.

Quintana, S.M. (1994): A Model of Ethnic Perspective-Taking Ability Applied to Mexican-American Children and Youth. *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 4, 419-448.

Scott, W. y Scott, R. (1989): *Adaptation of immigrants: individual differences and determinants*. International series in experimental social psychology, Vol.18. Pergamon Press, Inc., Oxford, England.

Walton, S.J. (1990): Stress Management Training for Overseas Effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 507-527.

Wiseman, R.L. Hammer, M.R. y Nishida, H. (1989): Predictors of Intercultural Communication Competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 349-370.



**Isidro Maya Jariego**

<http://www.personal.us.es/isidromj>

--

Para citar este artículo, utiliza por favor la siguiente referencia:

Maya Jariego, I. (2002). Estrategias de entrenamiento de las habilidades de comunicación intercultural. *Portularia. Revista de Trabajo Social*, 2, 91-108.

**Tabla 4.** Tipos de intervenciones para mejorar la competencia personal y profesional

Tipos de entrenamiento	Información práctica	Estudios de área	Sensibilización cultural	Entrenamiento de habilidades interculturales efectivas
Técnicas más comunes	Audiovisuales Informes escritos del país Seminarios Sesiones sobre el desarrollo de políticas y/o de información sobre el proyecto		Audiovisuales Estudios de casos prácticos Asimilador cultural	Material escrito Juegos de simulación Role play Video playback Modelado de conducta Enseñanza del idioma Práctica de habilidades
Resultado inmediato	Aumenta el conocimiento y la comprensión sobre un país, su cultura y su desarrollo		Aumenta la conciencia de las habilidades y conductas para tener éxito en otra cultura	Aumenta habilidades en: comunicación, gestión de situaciones de transición, habilidades profesionales específicas, como negociación o análisis institucional, liderazgo, habilidades personales específicas como capacidad de escuchar, y construcción de relaciones

