

LA COMPETENCIA INTERCULTURAL EN EL PERFIL DEL GERENTE ACTUAL

MARYLEDIS ROBLES DE ÁVILA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2010**

LA COMPETENCIA INTERCULTURAL EN EL PERFIL DEL GERENTE ACTUAL

MARYLEDIS ROBLES DE ÁVILA

**Trabajo de grado, modalidad ensayo, para optar al título como especialista
en Alta Gerencia.**

**Tutora.
FANETH SERRANO
Docente.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2010**

INTRODUCCION

Colombia es un país pluriétnico, con una amplia diversidad en culturas resultado de entremezclas que se han dado desde el descubrimiento del continente americano. A esta diversidad se le adiciona la globalización de un mundo que cada vez se hace más pequeño y nos obliga a interactuar con personas de otros países y distinta cultura.

Esta es la razón que me lleva a analizar un poco la situación de las relaciones culturales en este país con otras culturas en el entorno empresarial, ya sea en empresas nacionales o empresas multinacionales.

Las principales ideas contempladas en el ensayo surgen de vivencias y experiencias personales adquiridas durante mi educación y el tiempo que llevo laborando en diferentes empresas. Primero me remito a la educación impartida en Colombia y su impacto en la formación de la identidad humana; luego hago referencia de la competencia intercultural y su importancia en la empresa para el clima organizacional, realizando una comparación de las competencias básicas de un gerente actual y las competencias del gerente del futuro; termino formulando un esquema para adoptar la competencia y brindar discernimientos a los empleados dentro de la empresa, logrando así un excelente clima organizacional basado en competencias interculturales.

Este ensayo está basado en un estudio doctoral realizado en Barcelona, España para incluir la competencia intercultural dentro del aprendizaje en estudiantes universitarios que se preparan para un mercado laboral globalizado.

Encontrará en el desarrollo como los gerentes que ya están laborando adquieren esta competencia por medio del auto aprendizaje cultural, que inicia como una situación de altibajos y cometiendo algunos errores que le ayudarán a conocer su propia naturaleza y la de los demás para mejorar el desempeño y llevando a comprender qué proceso era necesario para alcanzar el éxito.

CAPITULO 1.

LA COMPETENCIA INTERCULTURAL EN EL PERFIL DEL GERENTE ACTUAL

1.1 IDENTIDAD DEL HOMBRE Y SU FORMACIÓN INTEGRAL

Cuando hablamos de formación de la identidad del hombre y su formación integral nos referimos al proceso continuo, permanente y participativo que éste tiene como ser humano, el cual ha sido forjado en su hogar, escuela, sociedad cultural, universidad y episodios o acontecimientos que ha tenido que pasar y van dejando secuelas positivas y negativas que influirán en la forma de actuar en todas y cada una de las situaciones que se le presenten en su vida individual, familiar, social y laboral.

La familia es parte fundamental en la formación del individuo; esta formación se convierte en el cimiento que sostiene la identidad humana; de acuerdo a los valores y principios impartidos en el hogar así irá el niño interpretando y codificando la información impartida en la escuela y la sociedad. La información de la escuela toma el nombre de enseñanza porque lo que se quiere es que el niño se apropie de esta información y la aprenda para que haga uso de ella más adelante, entonces la educación escolar también influye en la identidad humana

¿De qué forma?

Al ingresar a la escuela el niño se encuentra con un grupo de individuos que traen consigo una base adquirida en su hogar, cada familia es diferente así que cada individuo también lo es. Desde ese momento el niño empieza a interactuar en un grupo heterogéneo culturalmente, el docente encargado de un grupo nuevo es un individuo con una identidad humana ya formada, entonces ¿Qué podría suceder?

Primero, que el profesor adopte un modelo de asimilación cultural orientado hacia la igualdad cultural que en ese momento sea dominante como lo explica Romero (2003). Esto lo puede decidir por “democracia” donde la mayoría gana, pero este modelo en este caso no es el más conveniente, sin embargo es lo que frecuentemente sucede en las escuelas colombianas. Segundo, que el profesor, individuo con su identidad ya formada, intente llevar a guiar la formación de los niños hacia su propia cultura lo que para este sería mucho más fácil de manejar ya que se esforzaría para lograr un grupo homogéneo culturalmente, logrando simplificar su trabajo en la formación de la identidad humana.

De aquí se deriva la gran importancia de la formación escolar ya que ésta es la encargada de profundizar los valores adquiridos en el hogar y complementar con valores que solo se pueden adquirir compartiendo con otros individuos o puede la formación escolar desviar los valores adquiridos en el hogar y enseñar otros valores que van en contra o en sentido contrario a los parámetros establecidos de la cultura autóctona de donde procede la familia del niño y que ya el niño trae consigo. Entonces la escuela debe proveer un modelo donde los profesores motiven a los niños donde cada niño pueda adquirir conocimientos generales construyendo también su identidad cultural.

“La identidad cultural supone, en definitiva, que sin dejar de ser nosotros mismos, seamos al mismo tiempo algo del otro y viceversa adoptando así una lógica recursiva de reciprocidad, propia de toda lógica ecosocial (intercultural)”¹. Esto nos dice que si en la etapa escolar, que es la primera etapa donde empezamos a socializar con otros individuos totalmente diferentes entre sí, se incentivara el respeto por los demás aceptando sus diferencias culturales cognitivas, afectivas, comunicativas y corporales, recordando siempre que las diferencias físicas no son diferencias en sí, sino rasgos característicos de cada uno.

¹ Romero (2002), La formación de la identidad intercultural en sistemas nacionales de educación.

“Todos los esfuerzos están encaminados a encontrar respuestas psicopedagógicas y una organización y gestión educativa que garanticen una educación de calidad, así como la igualdad de oportunidades y el respeto de la diversidad de cada alumno y alumna”. Ley del sistema educativo español (LOGSE)².

El respeto no es sinónimo de indiferencia, es un valor que debe estar encaminada a demostrarle a los demás que son importantes para nosotros sin desmeritar sus creencias religiosas, políticas, culturales etc. Que son las que influyen en la forma de actuar del individuo, como ya lo habíamos destacado al inicio de este escrito. Por esta razón el sistema educativo debe buscar influenciar el cuidado minucioso del lenguaje cotidiano que se maneja en las instituciones escolares por parte del profesorado y el alumnado evitando toda frase y expresión discriminatoria que se refiera a cualquier tipo de diferencia.

Es un trabajo arduo y no muy fácil de lograr si tenemos en cuenta que en la diversidad cultural se pueden encontrar creencias de algunas culturas que segreguen las creencias de otras; pero es allí donde debe entrar a trabajar el profesorado por cultivar valores que no se encuentren presentes en el alumnado que les ayudaran a mejorar las relaciones interpersonales e interculturales. Esto se puede ir logrando mediante la introducción de materiales e información sobre la diversidad cultural.

En el caso de nuestro país, Colombia, donde somos una nación pluriétnica y rica culturalmente, la educación no puede ser estandarizada por regiones como se venía manejando, si echamos una mirada a la educación de las regiones costeras

² Ley del sistema educativo español (LOGSE) 1990

(Caribe y Pacífica) encontraremos mucha similitud entre ellas pero excesiva diferencia a la educación del resto del país, y no haré referencia a la educación impartida y recibida en las comunidades indígenas.

“En Colombia hay aproximadamente 90 grupos etnias con características espirituales, materiales y emocionales distintivas, tales como un sistema de valores, de creencias, o un estilo de vida con el cual afrontar vicisitudes de la vida; ella determina una particular forma de ver e interpretar el mundo, que es transmitida, a su vez, de una generación a otra. La diversidad cultural ha adquirido una notable relevancia en la actual sociedad del conocimiento”³.

Aquí cito el caso de Palenque de San Basilio, comunidad con cultura y lengua propias, con expresiones culturales y creencias que para algunos se sale de la realidad y puede ser fruto de la ciencia ficción, pero son creencias que en esta comunidad tiene siglos de arraigo y las personas que han tenido la oportunidad de compartir con esta comunidad, sea dentro o fuera de ella, experimentan un contagio de esta cultura, a veces nos logran convencer de algunas creencias que ellos manejan y esto se debe al amor que ellos tienen hacia sus raíces. Llegar al Palenque de San Basilio es como llegar a un mundo paralelo a escasos minutos de una de las ciudades más importante de Suramérica, Cartagena.

En el año 2005 el Palenque de San Basilio fue declarado por la UNESCO como “Obra maestra del patrimonio oral e inmaterial de la humanidad” y desde ese año se implementó que en las escuelas de Palenque se impartiría la cátedra de la lengua palenquera, que es una lengua derivada del idioma portugués con palabras del idioma Bantú y el idioma español. Esto se hace con el fin de rescatar algunas

³ Martínez (2006) Diversidad cultural: una oportunidad y un desafío para la convivencia.

tradiciones que ellos veían se había perdido pues la lengua palenquera solo la estaban hablando los ancianos y algunos jóvenes que les gustaba trabajar a nivel cultural”⁴.

Este caso lo traigo a colación porque ya que la globalización se está tomando el mundo y este cada vez se torna más pequeño sería bueno revisar en el modelo etnoeducativo, cómo preparan a los estudiantes de la minoría cultural para enfrentar esta situación y cómo sería su adaptación en un futuro grupo social o laboral multicultural. No es mi intención derrotar ni criticar el modelo etnoeducativo, pero sería bueno analizar desde ahora si este modelo está preparando a estas comunidades a un futuro prominente y que está en constante cambio; solo intento ser proferente a la educación que se imparte en todo el territorio colombiano.

Podemos empezar por escudriñar los sistemas educativos de otros países, en este citado España, que ya vienen implementando métodos para mejorar la diversidad cultural dentro de la educación sin perder la calidad o mejorándola; no se trata de tomar modelos educativos ajenos y ponerlos en práctica, ya que la situación de los dos países es muy distinta, en España además de las culturas propias existe el ingreso de culturas de otros países ya que en este país existe mucha migración lo que lo hace un país con una cultura muy compleja, pero si podemos tomar el ejemplo y empezar a plantear un sistema educativo donde la interculturalidad haga parte importante de la educación.

Al inicio hacíamos referencia que la identidad humana y la formación integral tiene sus orígenes en los valores que se obtienen en la familia y en la educación

⁴ Noticias cultura. (UNESCO) (2005) Disponible en <http://portal.unesco.org/cultura/es>

escolar, no obstante la UNESCO “atribuye a la formación superior un papel fundamental para comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e histórica, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural”⁵.

Esto nos puede decir que la educación superior además de que potencia las capacidades del individuo nos prepara para socializar con los demás ya que en la universidad se encuentran muchas culturas que tienen un objetivo en común, prepararse para la vida laboral y mejorar la calidad de vida; a esto se le añade otro objetivo, prepararlos para interactuar culturalmente en la vida empresarial y social. Indicando esto que todos los estados por los que va pasando el individuo van preparando el terreno para la vida laboral multicultural al que se va a enfrentar el individuo más adelante.

Entonces podemos decir que todos los estados del proceso de formación humano son supremamente importantes, pero debemos incluir la cultura como parte trascendental en la formación, porque la cultura se ha convertido en tema central que marca las relaciones interpersonales por la globalización mundial.

Irina Bokova, secretaria de la UNESCO dijo en un discurso en Septiembre 2010, “la cultura es un motor económico que crea puestos de trabajo e ingresos y contribuye a construir estrategias de erradicación de la pobreza más pertinentes y más eficaces a nivel local”⁶.

⁵ Noticias cultura. **(UNESCO) (2005)** Disponible en <http://portal.unesco.org/cultura/es>

⁶ Noticias cultura. **(UNESCO) (2010)** Disponible en <http://portal.unesco.org/cultura/es>

Por consiguiente la cultura de la que hemos venido hablando desde el inicio del ensayo, esa cultura que nos inculcan nuestros padres y abuelos, la que en la escuela nos enseñan de dónde viene, por qué debemos mantenerla y hacia a dónde va; esa que vivimos cotidianamente en la sociedad y la que en la universidad defendemos y sociabilizamos y adaptamos a la comunidad que nos rodea; esa cultura es la que nos va a ayudar a comprender, a aceptar y a convivir positivamente en la cultura empresarial que es diversa pero debe ser compacta.

Puedo deducir de lo que dijo Irina es que la aceptación de los compañeros con cultura diferente a la mía no los degrada a la hora de aspirar a un empleo o dentro de la comunidad laboral. Tampoco se tomarán decisiones pensando en las personas que hacen parte de la cultura dominante, sino que todas las decisiones tomadas y los beneficios que estos implican sean iguales para todos los empleados sin distinción de cultura. Por esto el gerente debe saber manejar la diversidad cultural y la mejor forma de que un alto gerente tenga la capacidad de manejarlo es desarrollando una serie de competencias para la gestión de entornos empresariales multiculturales.

Un hecho cierto es que vivimos en sociedades cada vez más heterogéneas y complejas y eso es lo que encontramos en todas las empresas, por esto ellas deben buscar desarrollar de manera armónica y coherente todas las dimensiones que tiene el hombre como ser humano, entre las cuales están la ética, la parte espiritual, la parte cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y sociopolítica, para así lograr una realización plena dentro de la sociedad que se gesta en la empresa, y tener un buen clima organizacional.

1.2 COMPETENCIA INTERCULTURAL

“No hay en el mundo una lengua ni cultura en común, y lo mismo sucede en las empresas”.

Aunque este ensayo trata de la inclusión de la competencia intercultural en el perfil del gerente, cabe destacar que no solo los ejecutivos requieren competencias interculturales sino también los empleados, puesto que el respeto y la comprensión por la cultura, los valores y forma de vivir del otro son imperiosas para una buena relación social y para ir desarrollando las habilidades necesarias en la interacción intercultural dentro y fuera de la empresa; aunque esta competencia en general está poco desarrollada no podemos reducir la importancia que posee en una organización.

Se han realizado estudios para la inclusión de la formación para la diversidad cultural en algunas universidades en programas como administración de empresas y negocios internacionales, por ser éstas carreras las que más se ajustan al perfil de un gerente y para que los graduados adquieran la competencia. “La finalidad de la educación intercultural está orientada a la transmisión de los conocimientos y destrezas necesarias para permitir que los ciudadanos y ciudadanas de diversos orígenes puedan participar en una sociedad democrática y plural” (Sarabiego 2001)⁷ pero ¿Qué pueden hacer las empresas con los gerentes actuales para que adquieran la competencia?

⁷ **Sabariego, M. (2001).** L'educació intercultural a secundària. Investigació avaluativa. Tesis doctoral.

Cox (1994), afirma que “la formación para la diversidad se ofrece en el ámbito laboral con el objetivo de potenciar los beneficios de la diversidad así como prevenir los posibles problemas que puedan causar dicha diversidad en la organización”⁸. Teniendo en cuenta la importancia que tiene la educación intercultural las empresas se veían obligadas a integrarla entre los cursos de capacitación solo para los ejecutivos que tenían que desplazarse a otra ciudad o país diferentes para que pudieran ajustarse a otras culturas, especialmente las empresas multinacionales.

Sin embargo, entre los conocimientos de un gerente que acaba de graduarse y un gerente con experiencia en el sector empresarial hay mucha diferencia, puesto que el graduando tiene todos los conocimientos teóricos necesarios para la aplicación en una empresa desde que inicia su vida laboral, y el gerente que no ha recibido la educación intercultural aplica lo del ensayo y error en busca de un mejor clima organizacional y el cumplimiento de la misión de la empresa, guiado por la visión y los valores de ésta.

Sabemos que en la mayoría de las empresas se define entre sus valores la libertad y el respeto pero podemos incluir entre los valores la diversidad y el interés por otros, que va a permitirle a la empresa tener un valor agregado si éste se cumple a cabalidad o comienza a aplicarse paulatinamente dentro de la organización.

⁸ **Cox, T. Jr. (1994).** Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice. San Francisco, CA. Berret-Koehler Publishers.

No obstante, Coulson (1990), Anderson (2000) y Arthur (2001), coinciden en que “el desarrollo de la competencia intercultural es un proceso de aprendizaje permanente con un alto componente vivencial, es decir, que se lleva a cabo sobre todo a través de la vivencia o experiencia directa con el otro diferente, sea en interacciones uno a uno, o bien, grupales; sea en el propio país o en el extranjero”⁹.

Lo cierto es que la competencia intercultural se hace extremadamente necesaria tanto en gerentes como en profesionales sin distinción de áreas, ya sea que tenga un cargo nacional o internacional, debido a que todo desempeño laboral se da en un contorno organizacional y no podrá evadir la realidad de que las organizaciones son cada vez más multiculturales, aún en éste país Colombia. A continuación repasaremos las competencias requeridas por un gerente en el modelo genérico y las competencias para el gerente del futuro.

Cuadro 1. Competencias para los gestores del futuro vs. Competencias del modelo genérico.

COMPETENCIAS GENÉRICO)	(MODELO	COMPETENCIAS PARA EL FUTURO
Impacto e Influencia		
Orientación al logro		Innovación emprendedora
Cooperación y Trabajo en equipo		Facilitación de equipos de trabajo
Pensamiento analítico		
Iniciativa		
Desarrollo de otros		Empowering
Autoconfianza		
Comprensión interpersonal		Comprensión interpersonal
Asertividad / Directividad		
Búsqueda de información		
Liderazgo de grupo		
Pensamiento conceptual		
Conciencia organizacional		

⁹ Santos, F. J. (2004). Desarrollo de la competencia intercultural en alumnado universitario: una propuesta formativa para la gestión en empresas multiculturales.

Construcción de relaciones	
Conocimiento técnico especializado	
	Flexibilidad
	Implantación del cambio
	Movilidad internacional

Fuente: Santos (2004)

Muchos cambios se observan de un modelo a otro, las competencias en el modelo tradicional son más numerosas y específicas; estas empresas eran necesarias en empresas que necesitaban **progresar, obtener** un posicionamiento y establecerse en el mercado. Las competencias del gerente del futuro son menos en cantidad pero algunas encierran en sí otras competencias y están propuestas para las organizaciones que necesitan estar al nivel de la globalización que se está generando actualmente, empresas que quieren obtener posicionamiento y reconocimiento pero que tiene una visión más amplia de establecerse en el mercado mundial, ser gestoras de cambio y romper paradigmas que las esté anclando en un solo punto.

Aquí nace la necesidad de la competencia intercultural para poder llegar a cualquier parte del mundo, ser aceptados y aceptar la cultura adoptante. La importancia de la competencia intercultural surge de diferentes estudios comparativos realizados a nivel mundial para tener una visión de las competencias que debe tener el gerente del futuro.

Aneas (2003) “propone un modelo de competencias interculturales transversales, el cual puede ser utilizado para la selección de personal, así como para la detección de necesidades formativas, que permitan el diseño de programas

formativos que pretendan desarrollar la competencia intercultural”¹⁰.Este modelo está basado en el modelo de competencias transversales de la ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori). Santos (2004)

Cuadro 2. Competencias interculturales transversales.

COMPETENCIAS INTERCULTURALES TRANSVERSALES	
Diagnosticar	Los aspectos interculturales que determinan a las personas de la organización.
	Diagnosticar interculturalmente las personas de la organización (uno mismo y los otros) Incidentes, necesidades y situaciones ocasionadas por las diferencias culturales en el desempeño del trabajo en la empresa
	Diagnosticar interculturalmente la dirección y la jerarquía.
	Diagnosticar interculturalmente las normas de la organización intercultural.
	Diagnosticar interculturalmente los requerimientos del trabajo o la función.
	Diagnosticar interculturalmente el entorno o el contexto de la organización intercultural.
Relacionarse	Comunicación intercultural.
	Trabajo en equipo intercultural.
	Negociación intercultural.
Afrontar	Afrontar mediante el autoaprendizaje intercultural
	Afrontar las situaciones interculturales, resolviendo los problemas que puedan surgir.
	Afrontar las situaciones interculturales, desarrollando soluciones que tengan en cuenta la otra u otras culturas.

Fuente. Aneas (2003)¹¹

Observamos como las competencias interculturales se dividen en tres Diagnosticar, relacionarse y afrontar. En el diagnóstico se hace un estudio de la organización que puede ser al inicio del desempeño del cargo (cuando entramos a

¹⁰ **Aneas, M.A. (2003).** Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo Para la detección de necesidades formativas. Barcelona. (tesis doctoral). 2003

una empresa) o puede ser al presentarse una situación en ésta, se realiza un análisis si lo que está sucediendo tiene relación con algún aspecto cultural, porque en ese momento la cultura ya es un factor importante dentro de la empresa y no se puede relegar como cosa con poca importancia que se puede solucionar con el tiempo o haciendo un evento para la integración del personal.

Un gerente integral diagnostica la situación desde un punto asertivo, con todos los elementos que la conforman y busca todas las áreas o departamentos de la empresa y no se conformará con el entorno interno, también analizará el entorno externo de ser necesario.

La comunicación es una competencia inherente en el gerente y si éste es consciente de la interculturalidad y la acoge como parte importante del clima organizacional, no tendrá mayores complicaciones en el manejo del personal y negocios con otras empresas nacionales e internacionales.

El diagnóstico es muy importante para conocer a fondo problemas situacionales pero pierde esta importancia si no se puede desarrollar soluciones efectivas que concluyan con un escenario que puede ser hostil dentro y fuera de la empresa trayendo consigo consecuencias desfavorables en las relaciones interpersonales como en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Solucionar situaciones asertivamente, respetando las características culturales de la circunstancia convierte al gerente en alguien competitivo en lo cultural. La cultura es inherente a la empresa, porque la base principal de ésta es la gente, todos con culturas diferentes, diferente forma de pensar y actuar, capacitados para

dar valor agregado a la empresa si estos están alineados integralmente con la dirección de un gerente competente interculturalmente, capaz de comprender las características personales (culturales) que originan comportamientos que van a generar un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Además del respeto que inspirará entre sus compañeros de trabajo, aún sin habérselo propuesto.

Esto es lo que se logra con la inclusión de la competencia intercultural en el perfil del gerente actual para desarrollarlos hacia futuro

CONCLUSIÓN

El gerente tiene una gran responsabilidad que será exitosa si se propone entender la naturaleza humana y las multiculturas presentes en su entorno empresarial. Al realizar el análisis de la inclusión de la competencia intercultural en el perfil del gerente, propongo la necesidad de su desarrollo en todos los gerentes sin importar la naturaleza de la empresa. Muchos gerentes adquieren esta habilidad mediante el autoaprendizaje, pero sería más beneficioso si en las universidades se recibiera orientación y preparación para un mejor desarrollo de esta competencia intercultural a través de la experiencia.

BIBLIOGRAFIA

1. **Aneas, M.A. (2003).** Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo Para la detección de necesidades formativas. Barcelona. (tesis doctoral). 2003
2. **Cox, T. Jr. (1994).** Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice. San Francisco, CA. Berret-Koehler Publishers.
3. Ley del sistema educativo español (LOGSE) 1990
4. Martínez (2006) Diversidad cultural: una oportunidad y un desafío para la convivencia.
5. Noticias cultura. **(UNESCO) (2005)** Disponible en <http://portal.unesco.org/cultura/es>
6. Romero (2002), La formación de la identidad intercultural en sistemas nacionales de educación.
7. **Sabariago, M. (2001).** L'educació intercultural a secundaria. Investigació avaluativa. Tesis doctoral.
8. **Santos, F. J. (2004).** Desarrollo de la competencia intercultural en alumnado universitario: una propuesta formativa para la gestión en empresas multiculturales.