

6

Condiciones personales e institucionales para la acción comunitaria intercultural. Competencias, desarrollo organizacional y liderazgo

Desarrollar las estrategias relatadas en las orientaciones del capítulo 5 exige contemplar una serie de condiciones que permitan ese desarrollo. De acuerdo con Meirieu (1996), nos situamos más cerca de una pedagogía de las condiciones que de las causas. No se trata tanto de identificar qué acción será la desencadenante de una serie de efectos esperados sino que entorno favorece mejor la emergencia de dichos efectos esperados y es capaz de sostener su validez en el tiempo. Así pues, este interrogante nos conduce a prestar atención a dos dimensiones que presentan tales condiciones:

1. *Condiciones relativas a la dimensión personal e interpersonal de la acción comunitaria intercultural.* Dicha acción comunitaria depende, en buena medida, de las características personales de los implicados. Nos parece razonable, pues, considerar entre otras cosas el grado de competencia intercultural del cual disponen los implicados, así como proporcionar espacios y herramientas para su desarrollo.

2. *Condiciones relativas a la dimensión institucional de la acción comunitaria intercultural.* Las interacciones que se establecen entre las personas implicadas en el marco de una acción comunitaria intercultural no se desarrollan de forma descontextualizada. Lo habitual es que se lleven a cabo dentro de un marco institucional. Parece evidente que tal marco institucional genera una serie de condicionantes relativos al desarrollo organizacional y al liderazgo que impregnan el ethos institucional, aspectos que deben ser tenidos en cuenta.

La competencia intercultural. Objetivos, proceso de aprendizaje y contenidos

La competencia intercultural es un concepto que se ha originado dentro del ámbito de la lingüística en general y, más en concreto, en el campo de la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras. El interés último del estudio radica en la comprensión de los múltiples fenómenos que tienen lugar cuando una persona se encuentra en una situación comunicativa frente a interlocutores que no hablan su lengua y/o pertenecen a un ámbito cultural distinto del propio; aunque también puede hacer referencia a una situación más global de comunicación entre personas de distintos orígenes en un grupo.

Según la definición que aporta el Instituto Cervantes, entendemos por competencia intercultural «la habilidad del aprendiente de una segunda lengua o lengua extranjera para desenvolverse adecuada y satisfactoriamente en las situaciones de comunicación intercultural que se producen con frecuencia en la sociedad actual, caracterizada por la pluriculturalidad».¹ Dicha competencia comunicativa significa la evolución natural de la competencia comunicativa en un contexto diverso, tomando como referencia la competencia sociolingüística, la competencia estratégica y la competencia sociocultural descritas por Van Ek (1986), que pueden ser entendidas como las precursoras en este contexto.

Nosotros partimos de la hipótesis de que una acción comunitaria intercultural en la cual están implicadas personas con una elevada competencia intercultural, y que se sitúan en un contexto diverso, dispone de mayores pro-

1. http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/compintercult.htm

¿Pero cómo llevar a cabo un aprendizaje que permita a las personas alcanzar estos objetivos? Investigaciones recientes distinguen tres etapas en el proceso de adquisición de la competencia intercultural:

1. *Nivel monocultural*: la persona observa la cultura extranjera desde los límites interpretativos de su propia cultura.
2. *Nivel intercultural*: la persona toma una posición intermedia entre la cultura propia y la extranjera, lo cual le permite establecer comparaciones entre ambas.

- Favorecer la adquisición de la capacidad de interpretar los fenómenos sociales que el profesional pueda encontrar durante su contacto con otra cultura.
- Ayudar a desarrollar tanta flexibilidad como sean capaces de aceptar respecto a otros sistemas interpretativos y ponerlos en relación con el suyo.
- Permitir la reconsideración de la propia cultura y sus prácticas en comparación con las de otras comunidades.
- Tomar conciencia de las propias prácticas culturales.
- Facilitar la adquisición de conocimientos sobre otros grupos sociales y sus prácticas culturales.

Es importante subrayar que la competencia intercultural no supone un aprendizaje que, en primera instancia, implique desplazar la atención al contexto. Este aprendizaje contiene un fuerte componente de introspección puesto que, dada la naturaleza emocionalizada de las personas, alcanzar una competencia intercultural en muchas ocasiones significa un proceso de deconstrucción de algunos elementos constituyentes de la forma de concebir el propio mundo, para después reconstruirlos a la luz de una perspectiva más amplia. En eso coincidimos con Byram y Cain (2001), autores que asignan un especial valor social a la competencia intercultural en función de sus objetivos:

les permite tejer procesos de hibridación cultural respetando la radical diversidad del conjunto de actores.

prepara a los participantes para actuar a partir de una conciencia cosmopolita, intercultural de los implicados es bajo. Disponer de competencia intercultural de alcanzar sus objetivos previstos que si el grado de competencia

3. *Nivel transcultural*: la persona alcanza la distancia adecuada respecto a las culturas en contacto para desempeñar la función de mediador entre ambas.

Probablemente, la realidad social –multidimensional y diversa– hace que dichos procesos sean mucho más complejos de lo que parecen al ser planteados en los términos descritos, que resultan casi binarios. Pero tal definición de proceso nos permite identificar una serie de estadios que deben ser tenidos en cuenta, y por los cuales se debe transitar si deseamos alcanzar una auténtica competencia intercultural. Con mayor precisión, el gran valor del modelo lo aporta el hecho de trazar un itinerario que va del yo a la alteridad, y no al revés, como venimos defendiendo.

Respecto a la competencia intercultural, estamos acostumbrados a contemplar propuestas formativas que precisamente optan por el camino inverso, es decir, comenzar la reflexión sobre lo intercultural desde la alteridad para acabar reflexionando sobre las consecuencias que inciden en la experiencia individual. Sin embargo, la experiencia demuestra que, en su mayoría, este tipo de procesos acaban blindando una cierta lectura etnocéntrica de la realidad social y cultural, en detrimento de una lógica más cosmopolita, híbrida y diversa.

Hasta aquí hemos analizado los objetivos y la estrategia general para encuadrar el aprendizaje de una competencia intercultural. Pero debemos completar estas aportaciones con alguna identificación más precisa sobre cuáles son los contenidos propios de una competencia intercultural, a ser posible contextualizados en el terreno social; es decir, más allá del lingüístico. En este sentido, hemos encontrado una propuesta interesante en Vázquez Aguado (2010), quien ofrece un modelo propio sobre los conocimientos, actitudes y procedimientos que debería tener un trabajador social en materia de competencia intercultural. Se trata de un modelo mucho más aplicable a un actor que se encuentra sumergido en una acción comunitaria intercultural y que parte de una lectura compleja del comportamiento humano, la cual identifica no sólo la dimensión cognitiva del comportamiento, sino también la afectiva y la conativa. El siguiente listado recoge la síntesis de su propuesta:

1. Conocimientos asociados a la competencia intercultural:
 - La importancia de la generación de la confianza mutua en los procesos de ayuda.

- ♦ La lógica de la comunicación.
 - ♦ El lugar de los inmigrantes en la estructura social.
 - ♦ La identidad y su proceso de configuración.
 - ♦ Las diferencias culturales y los ámbitos de conflicto.
 - ♦ Las influencias que distorsionan el conocimiento de la realidad.
 - ♦ Los proyectos migratorios.
 - ♦ Las implicaciones de la integración social de los inmigrantes.
 - ♦ Las propuestas de la interculturalidad.
 - ♦ Las habilidades para la acción intercultural.
 - ♦ La mediación y la resolución de conflictos.
2. Actitudes y emociones asociadas a la competencia intercultural:
- ♦ Valorar positivamente las aportaciones de los demás.
 - ♦ Apreciar la necesidad de establecer objetivos en común.
 - ♦ Dar importancia a la escucha y a la necesidad de entrenarse para el desarrollo de la comunicación.
 - ♦ Analizar y valorar críticamente las imágenes sociales dominantes respecto a la inmigración y quienes son diferentes. Estereotipos.
 - ♦ Emitir mensajes positivos.
 - ♦ Empatía.
 - ♦ Desear ampliar nuestro conocimiento acerca del otro y de nosotros mismos.
 - ♦ Poder cuestionar comportamientos ajenos sin desvalorar a toda la persona.
 - ♦ Potenciar el respeto y la participación de todas las partes intervinientes en un conflicto.
3. Procedimientos asociados a la competencia intercultural:
- ♦ Dar y recibir confianza.
 - ♦ Establecer objetivos en común.
 - ♦ Manejar pautas que mejoran la comunicación.
 - ♦ Saber realizar e interpretar historias de vida de inmigrantes.
 - ♦ Manejar el uso de la comunicación no verbal en la relación de ayuda con inmigrantes.
 - ♦ Utilizar la descentración y la penetración en el sistema del otro como medio de ampliar nuestro conocimiento.
 - ♦ Ser capaz de transmitir mensajes positivos.

- Saber analizar incidentes críticos.
- Resolver conflictos fomentando la participación de las partes implicadas.

Como todo modelo, éste es mejorable. Desde nuestro punto de vista, contiene toda una serie de concepciones claramente criticables desde la óptica cosmopolita, híbrida y radical que mantenemos en esta obra, algunas de las cuales son:

- Una falsa identificación entre diversidad cultural e inmigración, excluyendo de facto la diversidad propiamente intracultural.
- El manejo del concepto «integración», en lugar de «inclusión».
- Un discurso unidireccional que persiste en contemplar la realidad social de forma dicotómica («nosotros» y «ellos»).
- El énfasis en la «diferencia», en lugar de «diversidad».

No obstante, recogemos esta aportación porque creemos que supone un buen ejercicio para ir avanzando progresivamente hacia operativizaciones más precisas acerca de los contenidos de la competencia intercultural, y puede convertirse en una fuente de inspiración muy adecuada para aquellos actores que desean llevar a cabo una acción comunitaria intercultural en un territorio determinado. Sin lugar a dudas, este listado puede convertirse en la matriz que origine el diseño de un plan de formación para incrementar la competencia intercultural de las personas del territorio en cuestión, o bien puede dar también lugar a un instrumento de evaluación para determinar el grado de competencia intercultural –inicial o final– de una determinada población con respecto a una acción comunitaria intercultural.

La competencia intercultural de la organización

Hemos empezado este sexto capítulo aludiendo a la necesidad de que las personas implicadas en procesos de acción comunitaria intercultural dispongan que cuanto más competencia intercultural, mejor, y hemos planteado y justificado la hipótesis de que a mayor competencia intercultural de los participantes, mayor probabilidad de éxito de la acción comunitaria intercultural.

Sin embargo, resultaría limitado y sesgado reducirlo todo sólo a la competencia de las personas, a la dimensión individual. Esta resulta necesaria, pero no es suficiente. A ella debemos añadir por lo menos otra dimensión, la institucional, cuya naturaleza implica algo más que la suma de las individualidades, puesto que juega un papel determinante para el óptimo desarrollo del proceso de acción comunitaria.

Las acciones comunitarias interculturales se generan en y se dirigen a instituciones, y es por ello que debemos interrogarnos por el grado de competencia intercultural institucional de los grupos y las organizaciones implicadas, sean de carácter público o privado, social o educativo, de prestación de servicio o de voluntariado. Parece razonable pensar, pues, que una institución que dispone de una elevada competencia intercultural tenderá a llevar a cabo acciones comunitarias interculturales de calidad. Varios son los motivos que pueden avalar esta tesis, veamos algunos de ellos:

- Si identificamos la competencia intercultural de una organización como la suma de los distintos grados de competencia intercultural de las personas que la conforman y, por el contrario, no dedicamos tiempo y recursos a institucionalizar su saber en el conjunto de la institución, a construir un relato y unas prácticas de grupo que también incluyan este aprendizaje, dicha competencia desaparece de la organización cuando las personas que la poseen abandonan el proyecto. Por otra parte, incluso en el caso de seguir en la institución durante largo tiempo, su comportamiento se extingue por agotamiento o falta de reconocimiento.

- El mismo ejercicio de institucionalización de la necesidad de la competencia intercultural comporta en sí mismo toda una serie de procesos que resultan positivos para su buen desarrollo. En primer lugar, institucionalizar significa explicitar, hacer visibles expectativas y percepciones que de otro modo pueden quedar soterradas y provocar desencuentro. Que la necesidad de incrementar la competencia intercultural sea objetivo de todos y no de unos cuantos, y que dediquemos tiempo y energías a su trabajo de forma compartida, permite abrir el debate, pluralizar las miradas, garantizar las voces diversas. Sin duda alguna, hablamos de procesos que facilitan una óptima acción comunitaria intercultural.

las partes implica-
de vista, contiene
óptica cosmo-
e las cuales son:
e migración,
cultural.
inclusión».
npliar la realidad
supone un buen
iones más preci-
puede convertir-
ores que desean
ortio determina-
iz que origine el
cia intercultural
también lugar a un
ncia interculti-
o a una acción
pantes, mayor

En definitiva, si no incorporamos la dimensión institucional a la personal, con respecto a la competencia intercultural, el grupo u organización puede resultar frágil y resentirse. Al mismo tiempo, también es cierto que si no existe una dimensión institucionalizada de la competencia intercultural en la organización, resulta difícil que ésta pueda ser adquirida por el máximo número de personas.

Así pues, la competencia intercultural de una institución se hace necesaria y, en consecuencia, podemos plantear que debe reflejarse en los distintos elementos que definen la composición de la organización; es decir, sus objetivos o planteamientos institucionales, su forma de ordenar los recursos y su sistema de relaciones. Cuanto más teñidos de interculturalidad estén estos elementos, más competente será la institución desde un punto de vista intercultural, y, además, más eficaz resultará a la hora de participar en acciones comunitarias interculturales.

Aneas ofrece una propuesta propia a la hora de plasmar la concreción de esta idea, y lo hace definiendo los principios que determinan la interculturalidad en una organización (Aneas, 2005). Se trata de un planteamiento que nace de la reflexión sobre organizaciones empresariales, pero que puede encontrar eco en el ámbito de las organizaciones sociales y educativas que no tienen demasiados problemas a la hora de la transferencia de conocimiento. Dichos principios son los siguientes:

- Respeto a la diversidad cultural y denuncia de las políticas de marginación y/o segregación hacia las personas inmigrantes y las minorías étnicas.
- Relevancia de la gestión intercultural para todo el personal de la empresa.
- Desarrollo de la gestión intercultural dentro de un proyecto de empresa global.
- Existencia de normas y valores que reflejan y legitiman la diversidad cultural y étnica.
- Procesos de evaluación y valoración de la empresa que promuevan la igualdad de oportunidades.
- El pluralismo lingüístico y la diversidad son valorados y formulados en la empresa.
- Se aplican diversas estrategias de dirección adaptadas a la diversidad.
- Reducción de los apriorismos que tienden a jerarquizar culturas y son la base del etnocentrismo, la xenofobia y el racismo.
- El personal de la empresa adquiere competencias para trabajar en diversidad y afrontar conflictos como el racismo o la xenofobia.

Como vemos, los distintos principios apuntan a una mirada cosmopolita, de cultura híbrida y diversidad radical; es decir, el planteamiento teórico subyacente a este libro: se trabaja en positivo por el reconocimiento pero al mismo tiempo se denuncia la discriminación; se pone más énfasis en la diversidad que en la diferencia; se asume la construcción de la interculturalidad en la institución desde un enfoque multidimensional e integral. La misma autora se preocupa, además, de identificar las condiciones que favorecen las relaciones interculturales en el seno de una institución que apuesta por esta interculturalidad. Se trata de un listado que puede ser útil a la hora de evaluar el grado de competencia intercultural de una organización. Las condiciones favorables a las relaciones interculturales que se señalan son las siguientes (Aneas, 2003):

- Se da lugar a unas relaciones interculturales simétricas entre todos sus miembros.
- Sus integrantes se sienten integrados tanto cultural, psicológica, como socialmente.
- El personal disfruta de una situación laboral legal, justa y equitativa.
- Las competencias interculturales serían un valor y un requerimiento de cualificación.
- Hay prácticas y políticas de empresa que velan por la lucha contra manifestaciones racistas o discriminatorias.
- Los miembros de los grupos deben disfrutar de un estatus equitativo.
- Los estereotipos negativos provenientes del exterior deben ser desmentidos.
- La cooperación entre los dos grupos (sic) debe ser una realidad o una necesidad; por ejemplo, deben participar en objetivos comunes.
- La situación debe implicar un alto nivel de potencial de aceptación.
- Debe existir un clima de soporte social que dé apoyo al contacto.

Liderazgo de las acciones comunitarias interculturales

Como podemos suponer, alcanzar un nivel elevado de competencia intercultural en el marco de un contexto institucional no resulta tarea fácil. Los líderes de la organización—formales y/o informales—deben poner en práctica importantes

dosis de habilidades sociales a la hora de materializar los principios descritos y conformar los sistemas de relaciones adecuados a las condiciones apuntadas.

Sobre el liderazgo intercultural en organizaciones sociales o educativas ya hemos hablado en otras ocasiones (Essomba, 2006). En esta ocasión, sin embargo, lo que nos interesa es apuntar algunas ideas relativas al papel del líder en el marco de una acción comunitaria intercultural. En concreto, deseamos ahondar en algunas características relacionadas con su personalidad y con el comportamiento que presentan ante la organización.

Cuando hablamos de características de su personalidad, queremos dejar constancia que no lo hacemos por coherencia epistemológica frente a un planteamiento esencialista sobre el liderazgo, que busca en la personalidad del líder las explicaciones sobre el ejercicio de dicho rol. Nuestra posición parte claramente de teorías sobre el liderazgo que ponen énfasis en aspectos más situacionales e interactivos; en suma, una lectura más ecológica. Aun así, creemos que partir de esta posición no va en detrimento, ni supone contradicción alguna, con el ejercicio de apuntar algunos rasgos personales deseables en quien ostenta el rol de líder en un proceso de acción comunitaria intercultural:

- *Con respecto a la dimensión cognitiva del comportamiento*, destacamos la curiosidad y el deseo de conocer nuevas realidades, en nuestro caso concreto aplicado al hecho de aumentar conocimientos sobre la cultura, la diversidad cultural y su gestión. Bien es sabido, y ya se ha comentado en algún momento en esta obra, que el conocimiento no implica automáticamente el reconocimiento, y, en consecuencia, tampoco el respeto que fundamenta una adecuada convivencia. Sin embargo, no podemos pasarnos al otro extremo y desdeñar el valor intrínseco que proporciona la información y el conocimiento de la diversidad cultural. Un líder intercultural en un contexto de acción comunitaria no sólo debe ser una persona que manifiesta interés por la diversidad sino que debe demostrar dominio en algunos aspectos del contenido, relativos a los contenidos instrumentales y expresivos de los ámbitos culturales a los que pertenecen los participantes en dicha acción. Basándonos en la teoría sobre las bases del poder, el poder de información resulta aquí determinante frente al grupo, y la posibilidad de influencia por parte del líder es mayor.
- *Con respecto a la dimensión socioafectiva del comportamiento*, deseamos poner énfasis en el rasgo de empatía como aspecto fundamental para lle-

var a buen puerto un grupo culturalmente diverso en el marco de una acción comunitaria intercultural. Empatía que nace desde una acción consciente y voluntaria de descentramiento cultural, de apertura a la comprensión y el diálogo desde perspectivas múltiples, rebajando al mínimo posible los niveles de etnocentrismo. Un líder intercultural debe ser empático para generar un sentimiento individual y colectivo de seguridad en el grupo. Cada participante debe sentir, en su subjetividad, que su voz es escuchada no sólo desde un punto de vista formal sino también real, punto de partida de la construcción de la cohesión tan necesaria para desarrollar acciones comunitarias interculturales de éxito. No obstante, no queremos sentenciar que un líder intercultural poco empático, por su propia naturaleza, no pueda ejercer un liderazgo adecuado a las necesidades de su grupo, basta con que otros miembros del grupo se impliquen para crear este clima de empatía. Sea como sea, esta competencia social debe formar parte principal de las preocupaciones del líder intercultural a la hora de reflexionar y diseñar las estrategias de conducción de un grupo diverso implicado en una acción comunitaria.

• *Con respecto a la dimensión conativa del comportamiento*, el líder intercultural debe poner en práctica rasgos propios del liderazgo transformacional, en concreto aquellos relacionados con la necesidad de hacer presentes, y de forma reiterada, los objetivos del grupo en el marco de la acción cotidiana. En una acción comunitaria intercultural el resultado es el mismo proceso en sí, en estado permanente, y eso requiere capacidad por parte del líder para ayudar a los participantes a aceptar dicha característica de la acción, y a manejar una cierta capacidad visionaria de escenas futuras, sin perder de vista los objetivos que dan sentido al grupo y a dicha acción. Puesto que dicho futuro se construye en el presente, el líder intercultural que disponga de mayores habilidades para plantear colectivamente tales escenarios, y construir respuestas conjuntas para acercarse a ellos desde la solidez del proyecto en marcha, tendrá más éxito en la conducción del grupo.

Ya lo hemos comentado antes. Taxativamente, desde nuestro punto de vista, el liderazgo no es algo con lo que se nazca, tampoco se adquiere simplemente a partir de la experiencia; el liderazgo, no cabe duda, es algo más. Se trata del rol

resultante de las complejas interacciones que se producen en el seno de un grupo en un tiempo y un espacio determinados. Es por ello que, desde esta lectura más abierta, crítica y global sobre el liderazgo, proponemos identificar –como elemento central de nuestra reflexión– los comportamientos óptimos que un líder intercultural debe reconocer como básicos a la hora de ejercer su rol en el seno de un grupo –culturalmente diverso– que se implica en una acción comunitaria intercultural.

Para hacerlo, hemos tenido en cuenta la clásica distinción entre la dimensión de la tarea y la dimensión del proceso de liderazgo. Empezando por enumerar aquellas funciones relativas a la tarea, consideramos que el líder intercultural debe asumir las siguientes:

- ♦ *Potenciar la transformación del conocimiento sobre la cultura, la diversidad cultural y su gestión intercultural en reconocimiento, valoración y respeto a la diversidad.* Decíamos que, cuanto más conocimiento antropológico y sociológico de la diversidad cultural disponga el líder intercultural, será mejor. Sin embargo, no sólo debe ser él quien posea tal conocimiento sino que debe promover estrategias para compartirlo y ampliarlo junto con los miembros del grupo. Se trata de compartir ese conocimiento para descentrar culturalmente los debates sobre la acción comunitaria y, así, adoptar puntos de vista plurales a tal efecto.
- ♦ *Promover la eliminación de estereotipos y prejuicios de base cultural.* Una acción comunitaria intercultural requiere un tipo de interacción que reduzca progresivamente los estereotipos y prejuicios de sus participantes. Esa reducción supone un espaldarazo a las dinámicas de reconocimiento que fomentan la cohesión. Los miembros del grupo deben ir abandonando progresivamente una imagen del otro como sujeto cultural, e ir adquiriendo una imagen más general como sujeto. Se trata de un ejercicio fundamental, si deseamos que el grupo se instale en un ambiente de confianza y de colaboración mutua que se sitúe más allá del origen de sus distintos componentes. El líder intercultural debe facilitar la emergencia de los prejuicios y estereotipos implícitos que existen entre los participantes, para así gestionar un espacio de diálogo sincero que permita su sustitución por imágenes alternativas que respondan a una realidad más ajustada y libre de sesgo.
- ♦ *Promover el protagonismo de todos los participantes, sin distinciones y desde una perspectiva dialógica.* En los grupos donde confluyen partici-

pantes con un capital cultural desigual resulta habitual que se tienda a monopolizar el debate por parte de aquellos que poseen un grado de formación más elevado. Su estatus académico los identifica como expertos en la materia correspondiente, acostumbran a acaparar más tiempo de intervención y ejercen mayor influencia sobre el grupo. El líder intercultural debe ser sensible a este tipo de situaciones y actuar para preservar que el debate que se entable sea dialógico, es decir, que todos los participantes sean reconocidos desde su propia voz, dando valor a sus argumentos y no sólo a su estatus académico. Todas las personas, sin excepción, debe ser invitadas a participar activamente en el desarrollo de una acción comunitaria intercultural, y esto requiere el manejo de técnicas que garanticen la plena participación desde un enfoque igualitario; al respecto, el trabajo en pequeños grupos, en pares, o el plenario son técnicas adecuadas.

- *Proyectar la trascendencia de la acción comunitaria intercultural más allá de los límites del grupo.* Una acción comunitaria intercultural, por definición (véanse los capítulos anteriores), es una acción abierta, que parte y persigue la pluralidad. Sin embargo, el hecho de que la acción sea abierta no implica necesariamente que el entorno comunitario del grupo que la lleva a cabo participe en ella o, por lo menos, la reconozca como suya. Dicho reconocimiento externo resulta clave, puesto que permite tender puentes para que la acción comunitaria intercultural tome sentido en un escenario social más amplio. Al mismo tiempo, el reconocimiento externo no también refuerza la misma acción en sí. Los participantes pueden acabar desarrollando un mayor deseo de pertenencia al grupo, de implicación y compromiso en la tarea. El líder intercultural debe ser consciente de todo ello, y debe ocupar, por lo tanto, un papel preponderante a la hora de regular los flujos de intercambio que se producen entre lo que el grupo impulsa y las necesidades de un entorno más amplio.
- *Centrar los ejes de la acción comunitaria intercultural en los rasgos comunes y compartidos de los participantes.* Ya hemos explicado que una acción comunitaria intercultural dista de lo que podría entenderse como una yuxtaposición de pequeñas acciones que responden a intereses particulares de determinados grupos, a pesar de que el marco de trabajo sea compartido. El líder intercultural debe invertir dosis importantes de ener-

o de un grupo
la lectura más
—como ele-
que un líder
en el seno
comunitaria
ión entre la
apezando por
el líder inter-
diversidad cul-
respeto a la
ropológico
intercultural,
conocimien-
blarlo junto
conocimiento
comunitaria y,
cultural. Una
on que reduz-
cipientes. Esa
imiento que
onando pro-
adquiriendo
undamental,
za y de cola-
componente-
prejuicios y
asi gestionar
ágenes alter-
esgo.
stricciones y
ven partici-

gía para que los distintos «mi acción» que pronuncia cada participante se transformen en un único «nuestra acción», que, por descontado, no puede ser el resultado de la suma indiscriminada de los distintos «mi acción». Gestionar la construcción de «nuestra acción» es una condición que el líder debería promover en los prolegómenos de la acción comunitaria intercultural, cosa que implica dominar distintas técnicas de toma de decisiones para, de este modo, ir creando ese imaginario compartido desde la cohesión y no desde la fragmentación o el conflicto innecesario.

Sin embargo, como decíamos, el líder intercultural no sólo tiene que desarrollar una serie de estrategias relativas a la tarea, al proceso, a las dinámicas socioafectivas propias de cualquier grupo humano. En función de la acción comunitaria intercultural, el líder intercultural debe ejercer una serie de funciones básicas que procuren velar por este proceso socioafectivo. Así las exponemos a continuación:

- *Crear un clima de seguridad emocional en el grupo para que todos los participantes se sientan libres de expresar sus opiniones y sentimientos, teniendo como único límite el respeto hacia el otro.* Los grupos que desarrollan una acción comunitaria intercultural, sean diversos o no, se enfrentan con sus propios miedos ante unos contenidos que socialmente resultan complejos: los culturales. La dimensión cultural afecta a la identidad, los valores y las creencias de las personas, y, sin duda, se producen situaciones de inseguridad que deben resolverse. Se trata de un aspecto importante de la dinámica del grupo, ya que ello permite que los participantes en la acción no tengan que ver coartada su libre expresión de ideas y emociones por la presión de un entorno grupal hostil y poco respetuoso con la diversidad de pareceres. A la hora de tratar temas que tienen que ver con la cultura, existe la tentación de querer ser políticamente correcto para ser aceptado por el grupo, algo que no contribuye de manera alguna a generar confianza como elemento imprescindible para sentirse en un clima de seguridad emocional. El líder intercultural debe facilitar esa libre expresión, a pesar de generar conflicto en ocasiones, puesto que se trata de desactivar una potencial insatisfacción personal de algunos participantes al no poder expresar libremente lo que piensan y sienten.

- *Facilitar una resolución dialogada de los conflictos que puedan surgir en el seno del grupo.* En una acción comunitaria intercultural, más que en otros ámbitos, la resolución del conflicto debe recaer más en «cómo se resuelve» que en «qué acaba resolviéndose». Lo importante es favorecer un proceso desde una posición dialogada. Resolver algo aludiendo a normativas no permite establecer puentes de confianza; pero tampoco evitando el conflicto escudándose en planteamientos relativistas. El líder intercultural debe saber cómo sentar a las distintas partes de un conflicto e iniciar un proceso de diálogo que permita ir reconstruyendo las posiciones originarias distantes hacia un terreno común y compartido. El líder intercultural deberá ser un artesano de la gestión del tiempo: un proceso dialogado resulta lento, y a menudo eso choca de frente con la urgencia que las partes manifiestan para cerrar el conflicto, debido al desgaste emocional que al respecto puedan acusar. En cualquier caso, la posición de *primus inter pares* significa que el líder no puede alinearse con ninguna de las partes y que, además, debe formar parte de la solución y no del problema.
- *Promover el establecimiento de lazos afectivos positivos entre las partes de la acción comunitaria intercultural.* La acción comunitaria intercultural se lleva normalmente a cabo desde el voluntariado. En el caso de que existan profesionales, igualmente exige dosis importantes de compromiso cívico y ciudadano que va más allá del mero cumplimiento de unas tareas laborales. Por este motivo, es importante que en el contexto de la acción los participantes tengan ocasión de establecer lazos afectivos con el resto. Eso garantizará la creación de un sentimiento de pertenencia e inclusión que resulta muy positivo para la acción comunitaria intercultural, que nunca puede ser vista como algo estrictamente profesional por parte de algunos participantes. El líder intercultural debe manejar estrategias que favorezcan este tipo de vínculos, y en tanto que depositario de dicho rol, también debe saber calibrar las distancias óptimas entre él y el resto de los participantes, de modo que ni el exceso ni la ausencia de tacto generen malestares innecesarios en la relación.
- *Reforzar de forma positiva, y en público, los logros de los participantes con respecto al proceso de acción comunitaria intercultural.* Los procesos de acción comunitaria intercultural conllevan altibajos de manera intensa, eso

es habitual e inevitable. Sin embargo, es necesario que el líder sepa introducir los momentos de celebración de los pequeños logros que se vayan consiguiendo de manera cotidiana. Puede ser mediante unas palabras de agradecimiento, de aliento, o un breve mensaje para que todos los participantes tomen conciencia del paso efectuado. Sea como sea, el líder debe ser hábil para ir incorporando instantes sencillos de refuerzo positivo, dirigido al grupo en su conjunto, y que todo el mundo pueda participar de él.

- *Fortalecer la conciencia de interdependencia entre los participantes.* La acción comunitaria intercultural, ya lo dijimos, requiere cohesión de grupo entre los participantes implicados. Sin embargo, el líder intercultural puede encontrarse con una situación en la cual se observe claramente que tales participantes están acostumbrados a formar parte de una dinámica social donde lo habitual sea situarse en términos de dependencia o de independencia con respecto al otro. Dicho de otro modo, la cultura de la participación democrática tiende más bien a ser limitada en muchos ámbitos de nuestro país, a pesar de contar con más de tres décadas de democracia, y es habitual que los participantes en un grupo tiendan a posicionarse dentro de un marco rígido de relaciones jerárquicas, o bien en un campo de interacción nula en el cual cada uno persigue sus objetivos individuales o de subgrupo, sin tener en cuenta al conjunto. Para que una acción comunitaria sea posible, las relaciones deben establecerse en un ámbito de interdependencia, en el cual los participantes están atentos a la consecución de sus propios objetivos y, al mismo tiempo, se esfuerzan y contribuyen a que los demás también puedan satisfacer los suyos. El líder intercultural promueve una conciencia colectiva en la cual cada vez más los participantes perciben que el escenario ideal de acción es aquél en el cual la mejor manera de alcanzar los objetivos individuales y colectivos es mediante la colaboración y el trabajo común.

Riesgos esenciales que el líder debe afrontar para el desempeño de su rol

Ejercer las funciones de liderazgo que acabamos de describir no resulta una tarea fácil. La complejidad de los grupos humanos y de los proyectos que desean lle-

var a cabo difícilta poder seguir el guión establecido. Por este motivo es importante identificar cuáles son los principales riesgos que el líder intercultural puede encontrarse a la hora de cumplir con dichas funciones. En la medida que controlamos dichos factores de riesgo, será más factible poder controlar las condiciones necesarias para un exitoso desarrollo de la acción comunitaria intercultural en los términos que venimos hablando. Estos factores de riesgo son:

- *Diversidad de concepciones sobre la participación.* Parece evidente que el líder intercultural, en tanto que dinamizador de redes de colaboración, promoverá actividades de participación, o en las cuales la participación resulta un elemento básico de la dinámica de trabajo. Sin embargo, corre el riesgo de que las entidades y grupos a los que se acercan por natural y universal su forma interna de participar y, luego, proyecten su particular manera de participación al resto. Será importante, pues, que se llegue a un conocimiento y un acuerdo sobre las distintas formas de participar. Mientras que para una entidad –por ejemplo, una asociación–, la participación consiste en la alocución de su presidente ante la asamblea de socios, en otras participar puede significar un proceso asambleario de consenso e implicación colectiva en el marco de un proceso de autogestión. En cualquier caso, lo más importante, sea cual sea el nivel de participación que se acuerde, el líder intercultural debe trasladar el mensaje de que la acción comunitaria intercultural exige una implicación activa de todo el mundo, y que contribuya a superar los roles habituales.

- *Mantenimiento de las estructuras organizativas tradicionales.* El líder intercultural también corre el riesgo de encontrarse dinamizando un conjunto de entidades o grupos, los cuales aceptan de buen grado implicarse en una acción comunitaria intercultural, pero manteniendo las mismas estructuras. Eso resulta imposible. La acción comunitaria intercultural no significa necesariamente poner la entidad o grupo paratas arriba, pero sí requiere un esfuerzo adicional que se debe hacer para responder a las nuevas necesidades desde unos nuevos planteamientos organizativos. Por este motivo, el inicio de una acción comunitaria solicita un compromiso explícito de los participantes implicados en abandonar algunas prácticas enraizadas en su cultura organizacional para, de ese modo, adoptar algunas nuevas pautas. El líder intercultural debe contar con ese compromiso

para reducir el riesgo de cambiarlo todo –de manera superficial y sin un elevado grado de acuerdo– para luego no cambiar nada.

- *Focalización en una institución.* Toda acción comunitaria intercultural dispone de un promotor, empieza en una institución y, posteriormente, va ampliando el número de participantes a medida que el proceso va avanzando. En este sentido, el líder intercultural debe ser consciente del riesgo de que la entidad o grupo promotor monopolice el proceso comunitario por haber sido el impulsor inicial y, por otra parte, tiene que ejercer habilidad para desarrollar un modelo de gestión que sea más policéntrico y que no esté focalizado en una sola entidad. Repartir responsabilidades y liderazgo significa potenciar compromiso e implicación de todos. Ello requiere más tiempo y esfuerzo, pero a la vez es garantía de mayor éxito a largo plazo en el proceso de acción comunitaria. Aparte de implicar a diversos líderes naturales en las tareas de coordinación y gestión, otra forma de neutralizar este riesgo consiste en diseñar un complejo mapa de interacciones e intersecciones en el cual los participantes asumen responsabilidades exclusivas (ya que sólo dependen de ellos mismos), compartidas (junto a otros participantes, trabajan en un pequeño equipo) o transversales (dependen de todos los participantes de la acción comunitaria).
- *Asimetría entre liderazgos formales e informales.* Sabemos por experiencia que el líder de un grupo u organización no siempre es quien ostenta una titularidad de liderazgo reconocida oficialmente. En consecuencia, cuando el líder intercultural se presta a identificar los interlocutores de las organizaciones y grupos que van a implicarse en la acción comunitaria intercultural, éste debe atender a las dos dimensiones –la de liderazgo formal y la de liderazgo informal–, y aprovechar en positivo para sumar las distintas aportaciones de unos y otros. Por lo tanto, será importante tomar en consideración la generación de espacios formales de encuentro (reuniones oficiales de las cuales se toma acta y en las que se siguen los acuerdos establecidos), pero también espacios informales donde se pueda invitar a un elenco de personas más amplio que el de los representantes legales de las entidades, para así canalizar de forma constructiva el impulso y la motivación que puedan aportar los líderes informales. Una motivación que, si no encuentra un canal adecuado para reconducirse, puede

- acabar siendo motivo de bloqueo o de conflicto en el seno de la acción comunitaria.
- *Diagnóstico de potencialidades.* El líder intercultural debe promover, cuando comienza el proceso de acción comunitaria intercultural, un diagnóstico de la realidad presente, para valorar posibilidades y limitaciones en el momento de emprender el proceso de acción. No obstante, sería reducir el momento de emprender el proceso de acción. El diagnóstico de la acción comunitaria. El diagnóstico debe ser descriptivo, pero también ha de explorar todo aquello que es necesario y que por el momento no existe en el tiempo presente. Explorar aquello que se considera necesario, y que no existe todavía, ofrece pistas al líder intercultural sobre aspectos que deben considerarse como parte de la acción comunitaria y, además, ayuda a facilitar el compromiso en la acción por parte de los participantes, pues éstos pueden observar sus aspiraciones reflejadas en el proceso común.
 - *Mentalidad auténticamente intercultural.* En el capítulo 2 ya hemos comentado que el concepto de *interculturalidad* no resulta unívoco y que su fundamentación en un marco cosmopolita, de hibridación cultural y de diversidad radical resulta complejo, tanto de explicar como de comprender. En el momento de iniciar un proceso de acción comunitaria el líder intercultural puede vivir la contrariedad de tener que impulsar un proceso intercultural con participantes que no comparten una misma visión sobre la interculturalidad. A menudo lo intercultural se asocia con la renuncia de lo que se considera propio, o se relaciona con la fusión en un contexto más amplio en el cual se diluyen las identidades originarias. Si la mentalidad mayoritaria existente entre los participantes es ésta, el líder intercultural tendrá grandes dificultades para impulsar la acción. La clave consiste en desterrar la percepción de que construir una experiencia intercultural significa añadir más a lo existente –en términos más bien cuantitativos– en lugar de que lo intercultural suponga transformar lo existente desde una perspectiva más cualitativa. En definitiva, dejar bien claro que el objetivo de la acción comunitaria intercultural es aumentar la riqueza de lo existente con la aportación de la diversidad presente.
 - *Perspectiva longitudinal.* Por lo general, vivimos sumergidos en una cultural organizacional recibida de planteamientos racionalistas. En la práctica

ca esto se traduce en la necesidad de partir de dos apriorismos básicos. El primero de ellos es la sostenibilidad «natural» de los sistemas sociales, es decir, lo que se realiza en el presente modifica la realidad del futuro de manera permanente e irreversible. Del mismo modo que cuando mezclamos dos productos químicos aparece un tercero, cuando «mezclamos» una acción comunitaria intercultural con un territorio concreto emerge una nueva cultura comunitaria intercultural de manera sostenible. El segundo apriorismo tiene que ver con el automatismo «natural» de los procesos para su sostenibilidad, es decir, la realidad social dispone de una serie de mecanismos intrínsecos mediante los cuales una causa conduce a una consecuencia de forma espontánea. Sin embargo, los que trabajamos en el ámbito social sabemos cuán tozudas son las organizaciones y los grupos a la hora de resistirse al cambio. El líder intercultural debe evitar una conducción de la acción comunitaria bajo estos principios simples y lineales, más propios de las ciencias naturales, y debe organizar el proceso en términos discontinuos y complejos. Tiene que ayudar a los participantes a asumir que la acción comunitaria intercultural puede tener efectos en el presente, pero, además, ha de saber que no necesariamente son perdurables per se en el futuro. Del mismo modo, debe advertir que una causa puede generar no sólo uno sino múltiples efectos (algunos incontrolados), y que, en cualquier caso, el hecho de transformar la causa en efecto es un proceso que se ha de facilitar.

- ♦ *Perspectiva integrada frente a un riesgo de sectorización.* La acción comunitaria intercultural, lo hemos dicho algunos párrafos más arriba, surge en un tiempo y espacio concretos. Lo habitual es que la inercia del proceso conduzca a centralizar algunas de las acciones en ese contexto originario. Si ésta emerge en una escuela, es habitual que las actividades se decanten hacia los temas educativos, o, si surge en una asociación de vecinos, que los temas tengan más que ver con la convivencia y la resolución de los potenciales conflictos sociales. Sin embargo, una acción comunitaria intercultural debe evitar el riesgo de focalizar excesivamente su actividad en un segmento de la población. Ésta será más potente cuando tenga la capacidad de transversalizar su discurso y sus propuestas, de modo que todas las personas, con independencia de su edad y grado de experiencia se vean invitadas (de forma directa o indirecta) a participar en la acción

comunitaria. El líder intercultural tiene un papel importante a cumplir aquí, como garante de apertura a grupos de edad o a organizaciones con las cuales no se contaba inicialmente pero que de forma progresiva pueden sentirse implicadas y aportar su particular idiosincrasia.

• *Información cerrada.* La acción comunitaria intercultural requiere de actividades de comunicación. En un principio de comunicación interna, pero a medida que avanza el proceso se requerirá también una presencia más exterior en los medios. El líder intercultural debe evitar el riesgo de identificar comunicación con comunicación interna: uso de intranets, utilización de redes sociales desde un perfil de proyecto. Todo ello es necesario, pero no suficiente. La acción comunitaria intercultural también debe estar presente en la prensa, en la radio, en la televisión, en Internet. De ese modo se proyecta un refuerzo positivo sobre la importancia de lo que se está haciendo, y se contribuye en la influencia sobre la modificación de una mentalidad etnocéntrica del contexto social que, en ocasiones, puede resultar un verdadero freno a la acción prevista.

Todos estos riesgos demandan al menos tres actuaciones por parte de los participantes en una acción comunitaria intercultural en general, y de un líder intercultural en particular. La primera es promover la toma de conciencia colectiva del riesgo potencial ya descrito, para así allanar el camino a las estrategias de prevención que puedan originarse con posterioridad. En segundo lugar, es deseable evaluar cuáles de los riesgos, y en qué grado, pueden encontrarse en el territorio donde se va a llevar a cabo la acción comunitaria. A partir de su identificación se puede generar un dispositivo de evaluación que contribuya a esclarecerlo. Y, en tercer lugar, como consecuencia de todo lo anterior, deben diseñarse condiciones que permitan contener los efectos perniciosos de los riesgos existentes. Se trata, en definitiva, de un trabajo lento, laborioso, incierto, pero necesario si aspiramos a que la acción comunitaria intercultural prevista, y el estilo de liderazgo descrito, puedan ser llevados a cabo sin trabas y con claras expectativas de éxito.

Referencias bibliográficas

- ANEAS, M.A. (2003): *Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades de formación*. Tesis doctoral del Departamento de Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació. Barcelona. Universitat de Barcelona.
- (2005): «Competencia intercultural. Concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía». *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 35/5.
- BYRAM, M.; CAIN, A. (2001): «Civilisation/estudios culturales: un experimento en escuelas francesas e inglesas». En BYRAM, M.; FLEMING, M.: *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas: enfoques a través del teatro y la etnografía*. Cambridge. University Press.
- ESSOMBA, M.A. (2006): *Liderar escuelas interculturales e inclusivas. Equipos directivos y profesorado ante la diversidad cultural y la inmigración*. Barcelona. Graó.
- MEIRIEU, P. (1996): *La pédagogie defférenciée enfermement ou oiverture?* Disponible en línea en: <www.meirieu.com/ARTICLES/pedadif.pdf>.
- VAN EK, J. (1986): *Objectives for foreign language learning* (Vol. I). Estrasburgo. Council of Europe.
- VÁZQUEZ AGUADO, O. (2010): *La competencia intercultural como estrategia de intervención con población de origen extranjero*. Disponible en línea en: <http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/PoliticasyMigratorias/Publicaciones/materiales_forinter/modulo4/vaquez_4_1.pdf>.