

Mercè Janer  
Armeijach

## Diversitat i competències professionals interculturals

### Resum

En aquest escrit es reflexiona sobre els conceptes de diversitat i de relació intercultural, es fa una aproximació a les competències interculturals de les organitzacions i dels professionals. Finalment, es contempen diversos coneixements, habilitats i actituds, que poden considerar-se bàsiques en el procés de desenvolupament de les capacitats professionals interculturals, evitant fer un llistat global i tancat, que negaria el caràcter dinàmic i interactiu que s'estableix en la relació intercultural que depèn tant del professional com dels contextos plurals on es donen.

**Paraules clau:** Diversitat, Relació intercultural, Competències professionals interculturals, Comunicació intercultural

### Diversidad y competencias profesionales interculturales

*En este escrito se reflexiona sobre las competencias de diversidad y de relación intercultural, se realiza una aproximación a las competencias interculturales de las organizaciones y de los profesionales. Finalmente, se contemplan varios conocimientos, habilidades y actitudes, que pueden considerarse básicas en el proceso de desarrollo de las capacidades interculturales, evitando hacer un listado global y cerrado, que negaría el carácter dinámico e interactivo que se establece en la relación intercultural que depende tanto del profesional como de los contextos plurales donde se dan.*

*Palabras clave:* Diversidad, Relación intercultural, Competencias profesionales interculturales, Comunicación intercultural

### Diversity and Intercultural Professional Skills

*In this paper we consider the competencies of diversity and intercultural relations, and address the intercultural skills of organizations and professionals. Finally, we look at a range of knowledge, skills and attitudes that can be considered basic in the process of developing intercultural skills, while avoiding drawing up any complete closed list, which would deny the dynamic and interactive nature of the exchange established in the intercultural relationship, which depends on the professional and on the plural contexts in which these relationships take place.*

*Keywords:* Diversity, Intercultural relationship, Professional intercultural skills, Intercultural communication

### Com citar aquest article:

Janer, M. (2013).  
"Diversitat i competències professionals interculturals".  
*Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 54, p. 39-48





*La unidad en la diversidad es el orden del universo  
de la misma manera que todos somos seres humanos,  
todos somos distintos.*

*En tanto que ser humano, soy uno contigo; en tanto que señor X,  
soy diferente de ti.*

*En tanto que hombre, tú eres distinto de la mujer, pero en tanto que seres  
humanos, los dos sois uno.*

*En tanto que ser vivo, tú eres uno con los animales y con todo lo que vive,  
pero en tanto que hombre, eres distinto.*

S. Vivekananda

## **Competències interculturals. Els professionals i l'organització\***

Les organitzacions i els professionals que treballen en els àmbits social, educatiu i sanitari, tenen la necessitat de desenvolupar, cada cop més, capacitats per a la comunicació intercultural amb persones d'altres orígens culturals, així com també gestionar aspectes de diversitat en l'entorn organitzatiu i social en què treballen.

Fent una aproximació al concepte de competències interculturals es poden tenir en compte les orientacions sobre la diversitat cultural i la salut suggerides pel Comitè Consultiu de Bioètica, Departament de Salut (Generalitat de Catalunya, 2007), on es diu que “les competències interculturals vénen determinades pel conjunt de conductes, actituds i polítiques que permeten al sistema sanitari i als professionals de la salut funcionar de manera eficaç amb pacients i comunitats d'origens culturals diversos. Aquestes competències impliquen un canvi fonamental en la manera de pensar, entendre i de relacionar-se amb el món exterior, que ha de repercutir en una millora dels resultats assistencials. Això suposa ser conscients de les necessitats i demandes generades per la diversitat cultural i donar-hi respostes el més adequades possible”.

---

\* Conferència pronunciada en el col·loqui internacional *Competències interculturals dels professionals en l'acció social*, celebrat a la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés – URL, l'11 de novembre de 2011. El text presenta algunes modificacions introduïdes per a aquesta publicació.

Es requereix que l'organització sanitària desenvolupi polítiques i condicions organitzatives que facilitin i assegurin que els dispositius d'atenció s'adaptin a la variabilitat dels usuaris, i dels professionals. Així com també que totes les persones i professionals que intervenen en el procés d'atenció mostrin sensibilitat cultural cap a les persones que atenen i es comprometin amb un procés d'aprenentatge continuat per adquirir coneixements, habilitats i actituds que permetin una adequada comunicació intercultural.



Aquest enfocament d'insistir en el compromís que tenen les organitzacions i els professionals a desenvolupar competències interculturals es pot ampliar a altres sectors de serveis a les persones, com són: els serveis socials, els culturals, els educatius, els de seguretat pública, etc. L'adequació i prioritització d'unes o altres competències interculturals dependrà de quina sigui l'organització i el context, serà diferent si es tracta de l'atenció primària dels serveis socials, d'una planta hospitalària, d'un servei de salut mental, de la seguretat pública, d'un projecte comunitari, d'una campanya de sensibilització, d'un medi penitenciari, d'una escola, etc.

## Diversitat i diversitat cultural. Diferències i similituds

Ens podem preguntar què s'entén, en sentit ampli, per diversitat. Moltes vegades, la percepció social dominant és identificar diversitat amb diferència cultural, amb el risc de reduir la visió de la diversitat a una sola categoria, la cultural, i associar la immigració amb la diversitat, assenyalant l'immigrant com a únic portador de diferència. Diferència que sovint s'identifica amb dificultats. Si es fa això, s'obliden les altres diferències existents entre la població d'acollida: gènere, edat, classe social, llengua, situació familiar, religió, educació, etc., així com les similituds i afinitats que es comparteixen amb els grups o els individus immigrants.

La percepció social dominant és identificar diversitat amb diferència cultural

Aquestes percepcions individuals i col·lectives estan presents i tenen influència en la manera com es relacionen els professionals i les persones ateses en els serveis, poden manifestar-se en desconfiança, rebuig, por, o al contrari poden generar intercanvi, complicitats, suports, enriquiment, construccions comunes, etc.

Cada persona té una percepció a priori de la diversitat, que es pot mirar com una oportunitat o com una amenaça. La diversitat es pot veure com una riquesa que pot generar més possibilitats d'intercanvi i millora, però també pot implicar reptes en la relació, incomoditats i conflictes d'intolerància ètica, religiosa i cultural que dificulten la comunicació personal. Les percepcions són fruit de les experiències i es poden modificar com a resultat del procés d'aprenentatge permanent a través de les relacions que s'estableixen amb les altres persones.

Si partim de la consideració que tots som diferents, per als professionals que treballen amb la diversitat i es relacionen amb persones d'altres orígens culturals és important poder connectar amb l'experiència de sentir-se diferent i prendre consciència de com es gestiona aquesta vivència. Ens podem sentir diferents, per exemple, en incorporar-nos a un nou equip de treball, en traslladar-nos a treballar a una zona geogràfica desconeguda, si sóc el més jove o el de més edat en un grup, quan es pren alguna decisió a contracorrent, etc. En la nostra família, és fàcil constatar diferències en la forma de veure i de fer les coses entre els fills, o germans, o amb la pròpia parella.

Es tracta de reconèixer la pròpia diversitat, identificar les emocions associades a sentir-se diferent, potser ràbia, por, decepció, inseguretat, tristesa, solitud, impotència, exclusió, vergonya, frustració, etc., i poder pensar com es gestiona aquesta diferència: buscar aliances, xarxes de suport, rebel·lar-se, reafirmar-se, provocar, passar, observar, tancar-se, adaptar-se, etc.

Si es pensa que el diferent és l'altre i jo no em reconec com a portador de diferència, l'altre quedarà llunyà, algú amb qui es té poc a veure. Costarà més identificar les similituds que s'hi pugui tenir, per exemple, ser del mateix gènere, tenir una edat similar, ser pare o mare, ser treballador/a, viure en una mateixa ciutat, ser seguidor d'un mateix equip de futbol, voler millors en el barri on es viu, etc. Hi ha una part essencial en què totes les persones volem el mateix: ens agrada que ens reconeguin, que ens respectin, que ens estimin.

**Reconèixer-se com a portador de diferències és una competència professional intercultural bàsica**

Es pot considerar que reconèixer-se com a portador de diferències és una competència professional intercultural bàsica, és acceptar el valor de la diversitat, amb les seves possibilitats: riquesa, intercanvi, aprenentatge, curiositat, obertura, oportunitat, reptes, humanitat, etc., i les seves amenaces: conflictes, desconeixements, prejudicis, tancament, pors, pèrdues, dificultats, esforç, etc.

La hipòtesi és que si podem reconèixer que som portadors de diferència, treballant amb el que això significa, es pot integrar en el rol professional i, com a conseqüència, permetrà avançar en el procés de reconèixer l'altre, estar-hi més oberts, posar menys obstacles en la relació, establir-hi empatia més fàcilment i identificar-hi similituds.

El repte rau a poder comprendre i situar la importància i la influència de la diversitat cultural en el lloc que li correspon, sense donar-li més pes del que té i, a l'inrevés, sense negar-ho. Evitant la tendència a percebre els problemes relacionals i de comunicació com a culturals. Moltes situacions de dificultat ho són per pobresa o per ignorància; l'element cultural pot ser secundari.

Pel que fa a les organitzacions, més enllà de la gestió de la immigració, es troben experiències de gestió de la diversitat, per exemple, en els processos d'integrar equips interdisciplinars, de potenciar les coordinacions entre serveis, impulsar la transversalitat, etc. Sobre el paper és fàcil, però, a la pràcti-

ca, són processos complexos, lents i sovint plens de dificultats. Suposa tenir en compte als altres, respectar ritmes diferents, repartiment de poder, cedir, arriscar-se, comprometre's, acceptar pors, limitacions, revisió de creences, etc.

En aquest sentit, i per avançar en coherència, seria convenient que les institucions que treballen com a expertes en gestionar diversitat i promoure la inclusió en el medi social on actuen, mantinguessin bones pràctiques internes i externes de gestió i integració de les diferències existents. Per exemple, en els processos de participació de persones i d'entitats, en com estableixen marcs i relacions en el treball en xarxa, si es creen o no espais interns de treball que permetin als seus membres, desenvolupar diàleg, consciència d'interdependència, transversalitat, compartir diferents visions i crear objectius comuns, recollir aportacions de la base, desenvolupar estratègies orientades a l'aprenentatge, la creativitat, la innovació, etc. Tot plegat es pot entendre com a indicadors de competències de l'organització per gestionar la diversitat i, per descomptat, tenen influència en com les persones que hi treballen poden aplicar les seves capacitats per gestionar les diferències, també les culturals.

A partir de reconèixer la diversitat, es tracta de treballar les diferències tenint en compte, en cada context, com potenciar el que hi ha en comú, el que pugui servir per unir, el que pugui sumar, també els aspectes més universals de la naturalesa humana. La universalitat i la individualitat, sempre presents, coexistint.



## La comunicació i la relació intercultural

Cohen-Emerique defineix l'aproximació intercultural que fa el professional com "un procés d'ajuda que es fonamenta en el respecte a les persones, a la seva visió del món, als seus sistemes de valors i a les seves necessitats". Proposa un model conceptual per entendre el procés de la relació intercultural. És un model que ens dóna pistes interessants sobre quines són les competències interculturals que han de desenvolupar els professionals. Aquest model es basa en els següents principis:

- La relació intercultural s'estableix en la trobada que es dóna entre dos actors, el professional i l'usuari o el ciutadà, portadors de cultures diferents. L'important és el que succeeix en la interacció entre aquestes dues persones, no és solament l'estudi de l'altre, l'immigrant. La trobada intercultural involucra individus, amb personalitats i característiques pròpies, el que entra en contacte no són cultures ni identitats nacionals, sinó les persones, amb la seva identitat personal i social.

## El professional també és portador de diferències

- El professional també és portador de diferències, d'una cultura determinada, amb edat, gènere, classe social i marc conceptual professional, entre altres variables. El professional té els seus propis models, punts de referència, valors i ideologia. Tot això es manifesta en representacions mentals que actuen de base per desxifrar i interpretar altres cultures, i condicionen la forma de fer les pràctiques professionals.
- L'individu té la tendència inherent per percebre selectivament la realitat. No es veu el que no es coneix o s'amplifica el que es tem. S'activen els filtres mentals de la persona, que són les representacions i les imatges, cognitives i afectives amb què es mira la realitat, a partir de les quals actuem i ens relacionem amb els altres.
- Els filtres mentals, on trobem l'etnocentrisme, els estereotips i els prejudicis, fan d'obstacle per obrir-se a l'altre, per reconèixer-lo i respectar les diferències. Aquest model ens convida a identificar aquests obstacles, aquestes distorsions a través de la formació en habilitats i actituds, fent emergir aquest sistema de representacions, que de vegades provoca xocs interculturals.

En aquest context, la psicòloga francesa Cohen-Emerique identifica tres etapes, estretament interdependents, que es donen en el procés de relació intercultural: el descentrament, l'entrar a conèixer l'altre i la negociació i mediació.

- *La primera etapa, el descentrament*, suposa aprofundir en el coneixement d'un mateix. És un procés que permet conscienciar-se de les creences i les referències culturals pròpies. Requereix tenir una mirada crítica sobre un mateix i sobre els propis marcs de referència, acceptar els elements positius i les limitacions d'aquest marc. Distanciar-se'n per relativitzar-los suposa un millor reconeixement de la pròpia identitat, de com estan integrades les diferents pertinences, gènere, professió, classe social, llengua, etc., que formen la nostra identitat. En la relació intercultural, l'altre assumeix el paper de mirall, reflecteix la nostra identitat cultural, i ens dóna l'oportunitat d'identificar i de relativitzar les nostres percepcions i els nostres judicis. Hi haurà aspectes de la cultura de l'altre que poden tocar el que l'autora denomina zones sensibles de la nostra identitat, entre les quals destaquen: la nostra concepció igualitària del paper i la posició de la dona, la forma d'educar els fills, la llibertat religiosa i la laïcitat, el concepte del temps, basat en l'eficàcia i el progrés, l'individualisme de la persona.

Des d'aquesta perspectiva, és precís prendre consciència de l'existència d'aquests obstacles, prejudicis, estereotips, etnocentrisme i zones sensibles, reconèixer-les, poder-hi treballar i superar-les.

- *En la segona etapa, la comprensió de l'altre*, es tracta d'entrar a conèixer l'altre i requereix una actitud d'obertura i curiositat. Poder escoltar-lo per descobrir què és el que dóna sentit i valor al seu comportament i a les seves reaccions, quines són les seves preocupacions, les seves expectatives, les seves pors, la seva visió de la malaltia, de la vida i la mort, la seva percepció del que ha causat la malaltia, si ha seguit tractaments tradicionals... Per exemple, els tabús que pot tenir a reconèixer la sexualitat davant de malalties de transmissió sexual, com accepta l'exploració física, què ens suggereixen els seus comportaments no verbals, mirada, gestos, veu, expressió corporal, si comprèn les indicacions de tractament o com les accepta.
- *La tercera i última etapa és la negociació i la mediació*. És el resultat de les dues etapes anteriors. En les situacions en què les posicions estiguin molt allunyades, siguin oposades o sorgeixi un conflicte, la negociació i la mediació constitueixen el mitjà per intentar trobar solucions acceptables per a les dues parts. Per exemple, el rebuig rotund a ser atès per un professional d'un altre gènere, quan no hi ha possibilitat d'oferir-li el que demana. La capacitat de negociació i de mediació són competències interculturals importants.



Per establir una comunicació intercultural eficaç és necessari desenvolupar competències interculturals tant per part de les organitzacions com dels professionals que hi treballen.

## Competències professionals interculturals

Es pot entendre per competències interculturals dels professionals aquell conjunt de coneixements, habilitats i actituds que els permeten ser més conscients d'aspectes personals i de les demandes generades per la diversitat cultural, afavorir la comunicació, la negociació i l'aprenentatge i ajudar a donar respostes adequades a les situacions i a les dificultats que sorgeixen en els processos de comunicació.

L'objecte d'intervenció no és solament la persona o grup de persones d'un altre origen cultural; es refereix també a la possibilitat d'incidir en els mateixos professionals i en l'entorn organitzatiu i social on es treballa.

Es posa l'èmfasi en la interacció, que és la condició necessària per avançar cap a la interculturalitat, a la qual ens podem anar apropant en un procés d'aprenentatge i acció permanent per part de totes les persones implicades.

Es aquest article, es fa referència a competències professionals que són comunes a altres objectes de treball, però que en les relacions interculturals poden tenir una intensitat especial. No pretén ser un llistat universal, que negaria el caràcter dinàmic i interactiu que s'estableix en la relació intercultural que depèn tant dels professionals com de les persones ateses, cada una és diferent de l'altre, i dels contextos plurals on es dona.

Es parteix de la classificació estàndard de les competències: coneixements, habilitats i actituds, i des de dues vessants: mirada cap a un mateix i mirada cap a l'altre i cap a l'entorn.

### **a) Coneixements**

La mirada cap al mateix professional es refereix a aprofundir en un millor coneixement d'un mateix, tenir més consciència de les pròpies creences, valors, referents culturals, emocions, prejudicis, pors, etc.

Pel que fa a la mirada cap enfora, cap a l'altre, referit a la persona o col·lectiu, suposa conèixer aspectes com són: expectatives, pors, informació rellevant de la seva història, dels guanys i pèrdues presents en el seu procés migratori, d'aspectes de la seva cultura, del seu país, comprendre codis de comunicació no verbal, etc. Referit a l'organització, és convenient conèixer les característiques i condicions de funcionament de l'organització, contemplar possibilitats i limitacions de l'encàrrec de treball, com se sent un en el procés de realització de l'encàrrec, etc. Quant a l'entorn, suposa conèixer característiques de la població del territori on es treballa: demografia, situació socioeconòmica, necessitats, xarxa de recursos, tenir un diagnòstic de les dinàmiques d'interrelació. Com descriu Carlos Giménez, valorar si són d'ignorància, de convivència, d'hostilitat, etc.

### **b) Habilitats**

En la mirada cap al mateix professional es requereixen habilitats d'auto observació, revisar pors, estar atent a què em passa, què sento, què em desperta l'altre, fent referència al concepte de M. Cohen sobre "zones sensibles", què es mobilitza, com gestiono les emocions, les incerteses, l'ambigüitat que es genera en la relació, etc.

Pel que fa a habilitats dirigides cap a persona/es i col·lectius, es pot destacar la conveniència de desenvolupar:

- L'escolta activa, actitud sincera de parar esment i voler entendre què és el que l'altre vol dir. Quin sentit pot tenir el que diu o el que fa.
- Actitud d'obertura, interès, curiositat per conèixer altres formes d'entendre i viure la vida; respectant els altres.



- Tenir ganes d'aprendre, la qual cosa requereix esforç, humilitat i sortir moltes vegades de la comoditat del que se sap.
- Tenir paciència. Hi ha processos que són lents, és millor acceptar-ho.
- Ser creatiu, innovador.
- Ser positius, confiar en les possibilitats que té l'altre, més enllà de les dificultats que estigui vivint o hagi viscut; adaptació al context social i cultural dels usuaris.
- L'empatia entesa com la capacitat per entendre les emocions de l'altre. Es parla d'empatia cultural a l'hora de realitzar una aproximació a les condicions i circumstàncies que impregnen l'altre. Cosa que ens facilitarà detectar, reconèixer, comprendre i respectar la situació i les necessitats de l'altre.
- L'assertivitat. Després d'escoltar i empatitzar, poder dir què es pensa, què es pretén fer, sense expressions agressives o paternalistes. En ocasions, serà necessari posar límits i condicions a les demandes, necessitats i exigències, tenint en compte que no totes les diversitats poden ser acceptades, ni els recursos de què disposem són il·limitats. Per exemple, existència de llistes d'espera, ser atès per un doctor i no una doctora, etc.
- La negociació, a partir del diàleg, quan s'està davant d'un conflicte de valors, hàbits poc adequats, dificultats a l'hora de seguir compromisos o altres circumstàncies que comportin discrepància. Caldrà intentar trobar punts en comú i solucions acceptables per a ambdues parts.
- La mediació natural, informant i facilitant que la persona tingui accés als seus drets, als serveis i assumeixi les seves responsabilitats.



### c) Actituds

Es poden prioritzar les següents:

- Voler aprofundir en el coneixement d'un mateix. Desenvolupar una reflexió crítica sobre la pròpia identitat, ser més conscients de les pròpies creences, emocions, prejudicis, estereotips, etc., i entendre com aquests poden influir en la relació intercultural.
- La responsabilitat professional i ètica, assumir el que depèn d'un mateix com a professional en un sistema de treball, tenint en compte les possibilitats i les limitacions de l'organització en la qual es treballa i intentant influir per crear condicions organitzatives i de funcionament que facilitin la tasca assistencial i la promoció de les persones.
- La disposició a la reflexió sobre l'experiència, a treballar en equip, poder contrastar reflexions, experiències i donar suport a altres professionals de la institució.

Desenvolupar aquests coneixements, habilitats i actituds no és una tasca que es pugui fer d'avui per demà, s'ha d'entendre com un procés de formació permanent, d'aprenentatge compartit. El seu desenvolupament depèn de les

condicions que faciliti l'organització, però també de la voluntat dels professionals. Que cadascú assumeixi la responsabilitat que li correspongui, l'organització, els professionals i també les persones usuàries dels serveis.

Mercè Janer Armeijach  
Psicòloga i consultora en formació en diversitat  
i comunicació intercultural.  
merce-JANER@telefonica.net

## Bibliografia

**Cohen-Emerique, M.** *Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*. París: l'Harmattan, 2000.

**Cohen-Emerique, M.** *Pour une approche interculturelle en travail social, Théories et pratiques*. Rennes: Presses de l'EHESP, 2011.

**Comitè Consultiu Bioètica.** *Orientacions sobre diversitat cultural i la salut*. Generalitat de Catalunya: Departament de Salut, 2007.

**Giménez, C.** "Modelos de mediación y su aplicación en mediación intercultural". Dins: *Revista de migraciones*, núm. 10, Madrid: Diciembre 2001

**González, S; Janer, M; Clèries, X.** *Interculturalidad y salud. Una mirada para entender la diversidad*. Barcelona: Ed. Viguera 2010.

**INNOVA - Institut per a la Innovació Organitzativa i Social.** *Diàlegs: els altres, lideratge i diversitat*. Barcelona, 2003.

**Maalouf, A.** *Identitats que maten*. Barcelona: La Campana, 1998.

**Yelin, C.** *Emigrar, en busca de un espacio de amparo*. Barcelona: Granica, 2008.