

LA ESCALA DE EFICACIA INTERCULTURAL

Nombre del grupo: ABC Group

Resultados para: John Sample
Id.: Mark@sample.com

Fecha de evaluación: 11/9/2014 6:38:24 a. m.
Formulario de evaluación: Versión 2.0

Este informe está basado en investigaciones con muestras normales de adultos y proporciona datos sobre las dimensiones de las competencias globales e interculturales. Los datos de este informe deberán considerarse solo una fuente de evaluación, y no se deberán tomar decisiones basadas únicamente en la información de este documento. Este informe es confidencial y su uso se restringe al individuo que está siendo evaluado y a su empleador o instructor.

DESCRIPCIÓN GENERAL: CÓMO TRABAJAR CON PERSONAS DIFERENTES A USTED.....	3
I. SUS CALIFICACIONES DE EFICACIA INTERCULTURAL	4
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IES	5
¿QUIÉNES CONFORMAN EL GRUPO DE COMPARACIÓN?.....	5
LOS ELEMENTOS DE LA EFICACIA INTERCULTURAL	5
EL TRABAJO EN CONJUNTO DE LAS DIMENSIONES	8
CÓMO INGRESAR SUS CALIFICACIONES EN EL GRÁFICO DEL PERFIL.....	9
SU PERFIL DE LA IES.....	11
II. SU COMPETENCIA REAL Y POTENCIAL.....	17
APRENDIZAJE CONTINUO: TENDENCIAS GENERALES.....	17
COMPROMISO INTERPERSONAL: TENDENCIAS GENERALES	20
COMPROMISO INTERPERSONAL: ESTRATEGIAS	21
RESISTENCIA: TENDENCIAS GENERALES	23
RESISTENCIA: ESTRATEGIAS	24
CREACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO PERSONAL	26
SUGERENCIAS GENERALES PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD INTERCULTURAL	30
III. OTROS RECURSOS ÚTILES	32

Personal y confidencial
Sample

DESCRIPCIÓN GENERAL: CÓMO TRABAJAR CON PERSONAS DIFERENTES A USTED

La cultura es el conjunto de valores, actitudes, creencias, prejuicios y normas sociales que rigen el comportamiento de un grupo de personas. Dado que estos factores pueden cambiar enormemente según la cultura, con frecuencia resulta difícil comprender a las personas de otras culturas y trabajar con ellas. La misma dificultad se presenta entre los diversos grupos demográficos: diferentes generaciones, grupos étnicos, clases socioeconómicas, creencias religiosas, géneros, partidos políticos, etc. Si bien esta evaluación se denomina "*Escala de eficacia intercultural*," las dimensiones que evalúa se aplican a *cualquier* cualquier diferencia en relación con creencias, valores, suposiciones y comportamientos no compartidos entre dos personas o dos grupos de personas.

De hecho, si bien no hay dos personas iguales, generalmente parece más fácil llevarse bien (y, por ende, trabajar con mayor eficacia) con personas que percibimos como similares a nosotros por algún factor evidente (color de piel, facciones) o importante (intereses, valores o experiencias similares, etc.). Eso es algo natural: lo que tenemos en común sienta las bases para entablar una relación. Sin embargo, en la actualidad, la mayoría trabajamos con personas diferentes a nosotros en diversos sentidos. Si bien a veces resulta difícil trabajar con ellas, es útil tener primero un claro conocimiento de nosotros mismos. Si comprendiéramos la manera en que nuestras tendencias pueden aumentar o reducir nuestra capacidad para trabajar bien con personas diferentes a nosotros, tendríamos un punto de partida que nos ayudaría a mejorar.

La *Intercultural Effectiveness Scale* (IES, Escala de eficacia intercultural) se centra en seis dimensiones clave que influyen nuestra disposición a llevarnos bien con personas cuyo contexto cultural o demográfico difiere del nuestro. Esas seis dimensiones se relacionan con tres competencias principales:

- Cómo aprendemos sobre otras personas y la precisión de dicho aprendizaje: *Aprendizaje continuo*
- Cómo entablamos y manejamos las relaciones con personas diferentes: *Compromiso interpersonal*
- Cómo manejamos los desafíos y el estrés que genera el interactuar con personas de diferente cultura y demografía: *Resistencia*

Cada una de estas competencias principales está conformada por dos dimensiones en las que se lo evaluó, y se mencionan en la tabla de la página siguiente.

Personal y confidencial

Sample

I. Sus calificaciones de eficacia intercultural

	Nivel de eficacia demostrado					
	Baja		Mediana		Alta	
Aprendizaje continuo						
Autoconciencia						
Exploración						
Compromiso interpersonal						
Orientación global						
Desarrollo de relaciones						
Resistencia						
Mirada positiva						
Resiliencia emocional						
Calificación general de la IES						

En las páginas siguientes encontrará un análisis de cada una de las dimensiones anteriores.

Personal y confidencial

Sample

Interpretación de los resultados de la IES

Los resultados que obtenga en cada competencia y en las dimensiones relacionadas lo colocan en una de estas tres categorías: bajo, moderado o alto. Estas categorías indican su posición relativa dentro de una muestra de gran tamaño conformada por una sección representativa de decenas de miles de personas que ya han realizado la IES.

Las páginas siguientes lo ayudarán a comprender su posición en cada competencia de la IES y en sus dimensiones **en relación** con todas las demás personas que han realizado la evaluación.

Recuerde que sus resultados reflejan su percepción de sí mismo en el momento en que respondió las preguntas de cada dimensión de la IES. Se evaluó la fiabilidad y estabilidad de los elementos de la encuesta, de modo que las pequeñas diferencias en su estado de ánimo o en sus circunstancias no afectarán los resultados. Sin embargo, un cambio considerable en su estado de ánimo o la falta de atención al responder las preguntas de la encuesta podrían resultar en interpretaciones erróneas en su perfil.

¿Quiénes conforman el grupo de comparación?

El grupo de referencia (o de comparación) con el que se lo compara está conformado por estudiantes universitarios y de posgrado, y por trabajadores adultos de diversas profesiones, edades y nacionalidades. En detalle, el 8 % del grupo de referencia tiene menos de 20 años, el 64 % tiene entre 20 y 29, y el 28 % tiene más de 30; el 57 % de los participantes son hombres y el 43 %, mujeres. Además, el grupo de referencia está compuesto por personas de 69 nacionalidades. En términos de regiones del mundo, el 56 % del grupo de referencia provenía de Norteamérica, el 26 % de Asia, el 11 % de Europa y el 7 % restante de Latinoamérica, África y Medio Oriente. Para obtener información detallada sobre el grupo de comparación de referencia o el estudio de validación de la IES, comuníquese con The Kozai Group por correo electrónico a info@kozai.com.

Los elementos de la eficacia intercultural

1. Continuous Learning (CL, aprendizaje continuo)

¿Intenta constantemente comprender las actividades, los comportamientos y los eventos que ocurren en su entorno, así como aprender de ellos? Las personas que se esfuerzan constantemente para aprender cosas nuevas trabajan con mayor éxito en otras culturas y demografías que las personas que se sienten satisfechas solo con lo que ya saben. El aprendizaje continuo es un factor importante para la eficacia intercultural, y está compuesto de dos dimensiones, *Autoconciencia* y *Exploración*.

Personal y confidencial

Sample

Self-Awareness (SA, autoconciencia)

Esta dimensión determina la medida en que está continuamente aprendiendo sobre sí mismo. Evalúa cuán consciente es de sus fortalezas, debilidades, de su estilo interpersonal, sus tendencias conductuales y de la manera en que afectan a los demás. También determina la medida en que usa este conocimiento para impulsar su desarrollo personal y entablar relaciones saludables con personas diversas.

Los que obtienen calificaciones más altas evalúan constantemente su crecimiento personal y piensan en lo que pueden aprender a partir de sus experiencias. Los que obtienen calificaciones más bajas suelen estar menos interesados en el autodescubrimiento y tienen dificultad para ver el impacto que generan en los demás; suelen no estar motivados a comprender este proceso ni a descubrir cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Exploration (EX, exploración)

Estar abierto a ideas, valores, normas, situaciones y comportamientos diferentes a los suyos es otra característica importante del aprendizaje continuo. La dimensión de exploración evalúa su deseo fundamental de aprender cosas nuevas y de buscar estratégicamente nuevas oportunidades de aprendizaje. También incluye la capacidad de aprender de los errores.

Los que obtienen calificaciones más altas en exploración son extremadamente curiosos y están abiertos a nuevas ideas y experiencias; son aprendices activos y con frecuencia comienzan a aprender por voluntad propia. Los que obtienen calificaciones más bajas suelen tener una marcada preferencia por mantener los hábitos, las tradiciones y las formas de pensar actuales; en general no sienten tanta curiosidad por el mundo que los rodea y su aprendizaje está impulsado mayormente por los requisitos de la situación en que se encuentran o por el cumplimiento de las expectativas de los demás.

2. Interpersonal Engagement (IE, compromiso interpersonal)

¿Siente un interés fervoroso por otras culturas o personas diferentes a usted? ¿Cree que es importante entablar relaciones con estas personas? El desarrollo de relaciones interpersonales positivas es esencial para desempeñarse con eficacia en un entorno diverso o intercultural. El factor de compromiso interpersonal está compuesto por dos dimensiones: *Orientación Global* y *desarrollo de relaciones*.

World Orientation (WO, orientación global)

Esta dimensión mide cuán interesado está en otras culturas y en las personas que viven en ellas. Este aprendizaje proactivo puede realizarse mediante libros, Internet, películas, medios de comunicación extranjeros, materias escolares, documentales televisivos, periódicos, etc. Contar con una fuerte orientación global sienta la base a partir de la cual

Personal y confidencial

Sample

puede aprender a interactuar con mayor eficacia con las personas que no comparten sus creencias, costumbres, valores y actitudes.

Los que obtienen calificaciones más altas en orientación global se exponen constantemente a información sobre otras culturas, y esto aumenta su capacidad de encontrar puntos en común con personas diversas. Los que obtienen calificaciones más bajas suelen estar satisfechos con lo que saben y las personas que conocen, y se esfuerzan poco por aprender sobre otras culturas; como resultado, tienen menos oportunidades de interactuar con otros, comprender diferencias importantes y descubrir puntos en común.

Relationship Development (RD, desarrollo de relaciones)

Entablar y conservar relaciones con personas de otras culturas es esencial para tener éxito en entornos diversos e interculturales. La dimensión de desarrollo de relaciones abarca su inclinación a tratar de interactuar con personas de diferentes culturas o grupos demográficos, así como su deseo y capacidad de conservar relaciones personales con estas. Esta dimensión también determina si interactuar con otros es una actividad que lo llena de energía o que lo agota, y también mide su disposición a aprender un idioma extranjero para facilitar la comunicación.

Los que obtienen calificaciones más altas en desarrollo de relaciones están muy interesados en entablar nuevas relaciones y conservar esas amistades; este proceso les resulta estimulante y están dispuestos a aprender y usar un idioma extranjero para entablar relaciones con personas de otra cultura o grupo demográfico. Los que obtienen calificaciones más bajas suelen esforzarse menos para entablar nuevas amistades y prefieren enfocarse en mantener sus relaciones actuales; sienten que entablar relaciones nuevas requiere demasiado esfuerzo y riesgo a exponerse a situaciones potencialmente incómodas.

3. Hardiness (H, resistencia)

¿Es capaz de manejar con eficacia sus pensamientos y emociones en situaciones diversas e interculturales? ¿Es capaz de ser abierto a las ideas y los comportamientos nuevos sin prejuizarlos? ¿Puede aprender de los fracasos y obstáculos y dejarlos en el pasado? Estas son cuestiones esenciales del factor de la resistencia. La capacidad de manejar sus emociones con resiliencia tiene un impacto directo en su aprendizaje y en su capacidad para entablar relaciones saludables. La resistencia consta de dos dimensiones, *mirada positiva* y *resiliencia emocional*.

Positive Regard (PR, mirada positiva)

Esta dimensión mide el grado en que naturalmente asume que las personas son confiables, laboriosas y responsables. Esto es importante ya que previene la asignación

Personal y confidencial

Sample

innecesaria de estereotipos a las personas que difieren de usted en términos culturales o demográficos. También lo ayuda a no reaccionar con disgusto, estrés, frustración o enojo cuando se enfrenta a situaciones, personas, comportamientos e ideas que difieren de sus expectativas.

Los que obtienen calificaciones más altas en mirada positiva pocas veces asignan estereotipos negativos a las personas; asumen lo mejor de los demás y toleran más los comportamientos diferentes y, a su vez, las personas en general y las de otras culturas o grupos demográficos suelen responder a este trato de manera positiva. Los que obtienen calificaciones más bajas tienden a hacer suposiciones negativas y a asignar estereotipos a los demás, y son menos propensos a darles el beneficio de la duda; como resultado, esto limita su capacidad de atraer a los individuos de otras culturas y grupos, así como su capacidad para relacionarse con estos.

Emotional Resilience (ER, resiliencia emocional)

Esta dimensión mide su grado de fortaleza emocional y su capacidad para hacer frente a experiencias emocionales complejas. También evalúa su capacidad para recuperarse con rapidez de obstáculos y situaciones psicológica y emocionalmente estresantes. La forma en que maneja este tipo de experiencias tiene un impacto en su tendencia a permanecer abierto, a entablar relaciones y a interactuar eficazmente con los demás.

Los que obtienen calificaciones más altas en resiliencia emocional lidian satisfactoriamente con las situaciones emocionales complejas y, como resultado, en general tardan poco tiempo en recuperarse de experiencias psicológica o emocionalmente difíciles. Esto les brinda más energía para seguir aprendiendo sobre la cultura desconocida o los grupos diversos, y para seguir entablando y conservando relaciones con estos. Los que obtienen calificaciones más bajas suelen tener dificultad para manejar con éxito las experiencias psicológica y emocionalmente complejas, y recuperarse de dichas experiencias les lleva tiempo y los agota. Como resultado, esto suele limitar su capacidad de apertura a los demás, reduce su interés en aprender sobre y a partir de las personas que tienen otras creencias y valores, y disminuye su motivación para entablar relaciones con estas.

El trabajo en conjunto de las dimensiones

Cuando nos movemos en un entorno diverso o intercultural, nuestro éxito depende de la combinación de competencias que utilizemos.

La competencia que más afecta nuestra capacidad de adaptarnos y desempeñarnos con éxito es nuestra motivación general para aprender (*exploración*).

Personal y confidencial

Sample

Enfrentarse a nuevos entornos donde las normas, los estilos de comunicación y las personas son diferentes también requiere de un gran interés por la cultura (*orientación global*).

La precisión y la exhaustividad de lo que aprendemos dependen de nuestra apertura a comprender nuestras experiencias (*mirada positiva*).

El conocimiento nos brinda confianza, que es importante al momento de participar de lleno en un nuevo entorno. Las demás personas se convierten en fuentes adicionales de información y nos hacen sentir conectados y a gusto. Por ende, nuestra experiencia intelectual y emocional está incompleta si no entablamos ni conservamos relaciones saludables (*desarrollo de relaciones*).

La calidad de esas relaciones depende de la medida en que nos comunicamos e interactuamos correctamente con los demás. Para ello, debemos comprender perfectamente nuestros propios valores, normas y tendencias (*autoconciencia*).

La confianza en nuestro conocimiento del entorno y las relaciones de alto valor nos dan un mayor sentido de pertenencia, que fomenta una actitud positiva. Esto, combinado con la capacidad natural de manejar el estrés (*resiliencia emocional*), nos permite desempeñarnos con éxito.

Cómo ingresar sus calificaciones en el gráfico del perfil

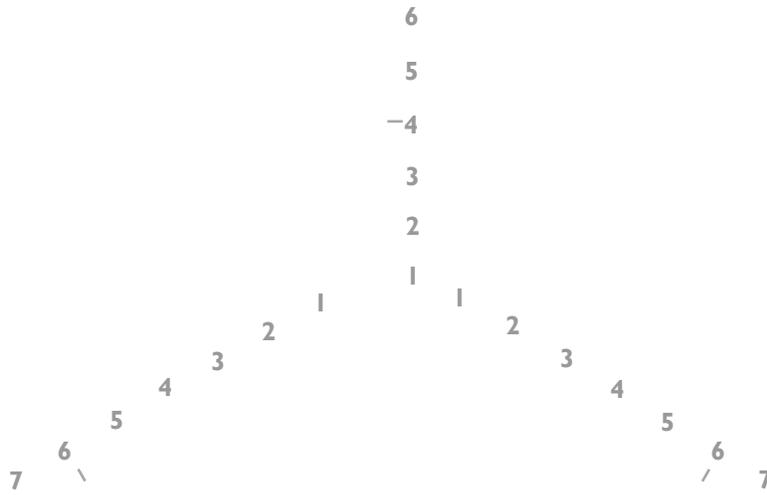
1. Consulte su perfil en la página 4 y, arriba de cada columna, anote el número (de 1 a 7) de sus calificaciones en aprendizaje continuo, compromiso interpersonal y resistencia.
2. En el diagrama a continuación, escriba un punto en esa posición a lo largo de cada una de las escalas. Por ejemplo, si su calificación en aprendizaje continuo estaba en la columna "4", coloque un punto al lado del 4 en la escala de aprendizaje continuo.
3. Una los tres puntos para formar un triángulo, es decir, su perfil de la IES. En las páginas siguientes encontrará interpretaciones de los diversos perfiles posibles de la IES.



**INFORME DE EVALUACIÓN
DE LA IES**

Resultados para: **John**

Personal y confidencial
Sample



COMPROMISO INTERPERSONAL

RESISTENCIA

Personal y confidencial

Sample

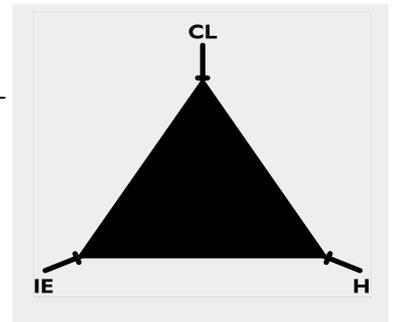
Su perfil de la IES

Busque en las páginas siguientes el triángulo que mejor coincida con su perfil de la IES de la página anterior. Tenga en cuenta que estos perfiles están basados en rangos extremos, es decir, los resultados más altos y bajos posibles en los tres factores (aprendizaje continuo, compromiso interpersonal y resistencia). La mayoría se ubicará en alguna parte en medio de los extremos.

GLOBALISTA (CL alto, IE alto, H alta)

A LOS GLOBALISTAS LES GUSTA APRENDER sobre otras culturas y personas, entablan fácilmente relaciones con personas diferentes a ellos y consideran que esas experiencias son gratificantes.

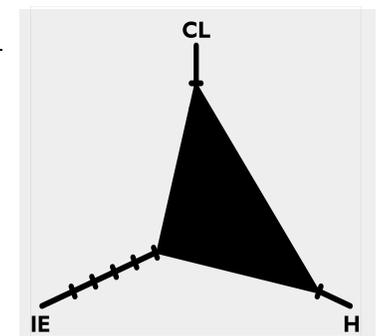
Las personas que tienen este perfil están bastante pendientes de su entorno social y muy interesadas en aprender sobre sí mismas y los demás. Los globalistas suelen hacer muchas preguntas, observar y leer para satisfacer su curiosidad. Suelen estar más interesados en las personas y las cosas nuevas y diferentes, y tienden a ser más positivos hacia estas. Los globalistas creen que entablar relaciones con personas de otras culturas es emocionante y una fuente de conocimiento y comprensión. Interactúan de manera natural con personas y lugares diferentes. Si bien esto puede ser estresante, los globalistas son fuertes en términos psicológicos y pueden resistir las adversidades y diferencias interpersonales que generalmente surgen. Les entusiasma la manera en que este proceso los ayuda a conocerse mejor a sí mismos y a la propia cultura. Los globalistas usan este autoconocimiento para entablar y manejar sus relaciones con mayor eficacia.



DETECTIVE (CL alto, IE bajo, H alta)

LOS DETECTIVES ESTÁN MÁS INTERESADOS EN APRENDER SOBRE las personas que en interactuar y entablar relaciones de calidad con estas. También son bastante resilientes al momento de enfrentar un desafío.

Los que tienen este perfil disfrutan del aprendizaje. Prestan atención a la manera en que los demás reaccionan ante lo que dicen o hacen, y reflexionan sobre su vida y sus experiencias para conocerse mejor a sí mismos. Suelen hacer muchas preguntas, observar y leer para satisfacer su curiosidad. Sin embargo, este interés es generalmente más intelectual que personal. Cuando los detectives interactúan con personas de otras culturas, lo hacen impulsados tanto por el interés en completar una tarea o la necesidad de ello, como por entablar una relación. No obstante, si bien carecen de un interés natural en otras personas y culturas, mantienen una actitud positiva hacia estas. Como resultado, aunque los detectives generalmente no entablan relaciones nuevas, puede que



Personal y confidencial

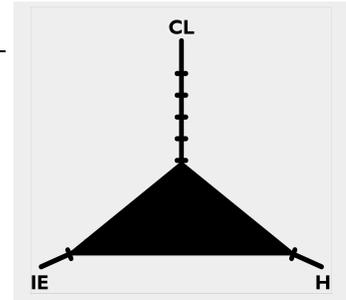
Sample

otras personas disfruten de su compañía. Además, gracias a su comunicación positiva con las personas de otras culturas y su resiliencia natural al estrés, los detectives pueden desempeñarse con bastante éxito teniendo en cuenta la cantidad limitada de relaciones que suelen entablar.

FACILITADOR DE VÍNCULOS (CL bajo, IE alto, H alta)

LOS FACILITADORES DE VÍNCULOS SE ENFOCAN MÁS EN ENTABLAR RELACIONES con las personas que en comprender por qué estas son diferentes a ellos. También son bastante resilientes.

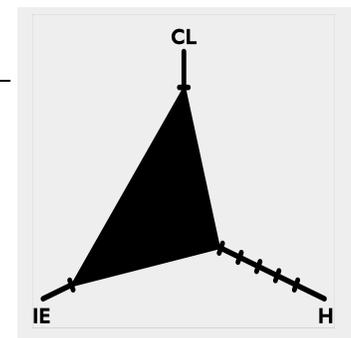
Los que tienen este perfil suelen estar satisfechos con su grado actual de conocimiento y con su desarrollo personal. Los facilitadores de vínculos se interesan más por entablar relaciones que por leer, observar y viajar para aprender cosas nuevas. Mantener el statu quo les resulta más fácil que descubrir cosas nuevas. El interés de los facilitadores de relaciones en las interacciones sociales suele estar más orientado a disfrutar la relación que a aprender sobre personas diversas (como sobre su cultura, sus historias personales, etc.), aunque eso puede darse como consecuencia de sus interacciones con dichas personas. Se comunican fácilmente con las personas diferentes a ellos; sin embargo, dado que los facilitadores de vínculos no suelen explorar las diferencias ni las razones de estas, sus relaciones se mantienen en un nivel más superficial. Su aceptación de las personas sin importar las diferencias evidentes hace que estas se sientan a gusto y propicia la creación de vínculos y amistades. Los facilitadores de vínculos también son resilientes a los desafíos que enfrentan en situaciones nuevas, aunque suelen evitar los que exijan conocer y adaptarse a un nuevo entorno.



EXPLORADOR (CL alto, IE alto, H baja)

A LOS EXPLORADORES LES GUSTA ENTABLAR AMISTADES con personas diferentes a ellos, así como aprender sobre ellas, pero esto también les resulta complejo en términos emocionales.

Este perfil describe a las personas que están bastante atentas a su entorno social e interesadas en aprender más sobre sí mismos y los demás. A los exploradores les entusiasma entablar relaciones con personas diferentes a ellos, ya que les proporciona más conocimiento sobre estas y sobre sí mismos. No obstante, si bien su autoconocimiento y su interés en otras culturas sientan las bases para entablar y manejar sus relaciones interpersonales con mayor eficacia, pueden verse socavados por la tendencia de los exploradores a hacer suposiciones negativas sobre las personas que consideran diferentes. Esta tendencia podría desalentar a los demás de querer entablar relaciones sólidas, duraderas y de cooperación con los exploradores. Además, los exploradores están impulsados a



**INFORME DE EVALUACIÓN
DE LA IES**

Resultados para: John

Personal y confidencial

Sample

investigar el mundo que los rodea y consideran a esta práctica intelectualmente emocionante; sin embargo, en general son menos capaces de superar los desafíos emocionales y psicológicos que surgen al confrontar las diferencias. Pueden necesitar "recesos" para retirarse y renovar energías antes de continuar con sus exploraciones.

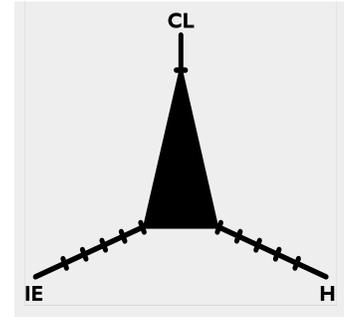
Personal y confidencial

Sample

INTELECTUAL (CL alto, IE bajo, H baja)

LOS INTELECTUALES SE INTERESAN MÁS POR ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS DEMÁS *que por forjar relaciones. En general, evitan los desafíos debido al estrés que generan.*

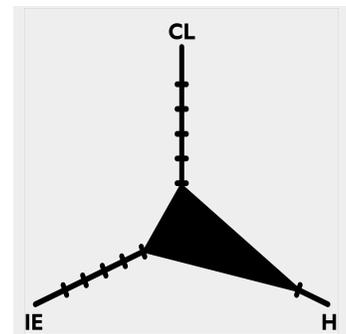
Este perfil describe a las personas que naturalmente buscan oportunidades de aprendizaje. A los intelectuales les gusta obtener información nueva mediante lectura, observación y formulación de preguntas. También les gusta reflexionar sobre su vida y sus experiencias a fin de conocerse mejor. Sin embargo, los intelectuales están normalmente más interesados en las personas y los lugares que conocen que en los que son diferentes. Suelen hacer suposiciones negativas sobre las personas y esto repercute en sus interacciones, ya que con frecuencia desalienta a los demás de cooperar con ellos. De hecho, la interacción con los demás está normalmente orientada a la obtención de información nueva más que a la relación en sí, y esto puede resultarles evidente a los miembros de un equipo. La dificultad de los intelectuales para trabajar con otros y su incapacidad para enfrentar con éxito las diferencias de un nuevo entorno generalmente producen insatisfacción y dificultades personales importantes. Pueden necesitar "recesos" para renovar energías e interactuar con personas o entornos que conocen.



INDIVIDUALISTA (CL bajo, IE bajo, H alta)

LOS INDIVIDUALISTAS CONFÍAN *en su capacidad para enfrentar desafíos, pero están menos interesados en comprender a las personas o en explorar las diferencias.*

Este perfil describe a las personas que están bastante satisfechas con su grado actual de conocimiento y con su desarrollo personal. Se interesan menos por leer, observar y viajar para aprender cosas nuevas. Los individualistas prefieren lo conocido, de modo que conocerán personas nuevas y entablarán relaciones más por necesidad que por motivación personal. Dado que no están especialmente interesados en expandir su aprendizaje y conocimiento, y los idiomas y las culturas diferentes no los atraen, no creen que entablar nuevas relaciones los ayude a obtener información útil. Además, si bien los individualistas no sienten especial necesidad por entablar o conservar relaciones nuevas con personas diferentes a ellos, su apertura y aceptación de las diferencias puede resultar atractiva a los demás. Esto puede generar una red de relaciones que podría resultarles útil. Por último, los individualistas tienen una resiliencia natural a los desafíos y pueden desviar gran parte del estrés que otros podrían sentir. Suelen reflejar una firmeza con la que los demás podrían contar.



**INFORME DE EVALUACIÓN
DE LA IES**

Resultados para: **John**

Personal y confidencial
Sample

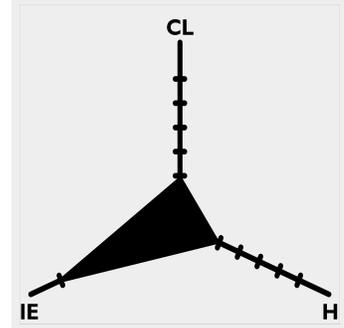
Personal y confidencial

Sample

EXTROVERTIDO (CL bajo, IE alto, H baja)

LOS EXTROVERTIDOS DISFRUTAN DE ESTAR CON OTRAS PERSONAS y *entablar nuevas relaciones. Están menos interesados en comprender las diferencias y podrían considerar desafiantes a algunos entornos diversos.*

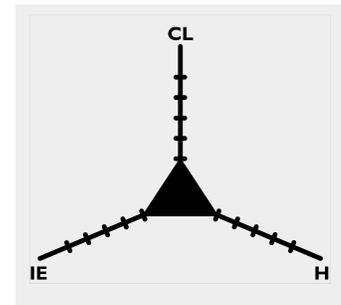
Los que tienen este perfil se centran en las personas en general, y normalmente tienen un conjunto de aptitudes sociales que los ayudan a entablar y conservar buenas relaciones. Les resulta interesante conocer a personas diferentes a ellos, y esto puede ayudarlos a entablar relaciones positivas dentro de un grupo diverso de individuos. Si bien no siempre están motivados a buscar experiencias nuevas que puedan ayudarlos a conocer mejor a otros entornos y a sí mismos, les resulta interesante conocer personas diversas y lugares desconocidos. Sin embargo, a veces su falta de resiliencia aumenta la complejidad de dichas experiencias, ya que pueden tener repercusiones emocionales. Esto, combinado con la tendencia a etiquetar a las personas, puede afectar negativamente a algunas de sus relaciones e influenciar sus interpretaciones de otras culturas y etnias.



TRADICIONALISTA (CL bajo, IE bajo, H baja)

LOS TRADICIONALISTAS ESTÁN SATISFECHOS con el "statu quo", ya que *prefieren a las personas y los lugares conocidos, y se sienten nerviosos cuando se encuentran en situaciones nuevas donde tienen que aprender o entablar relaciones nuevas.*

Los que tienen este perfil están satisfechos con su grado actual de conocimiento y no suelen buscar oportunidades de desarrollo personal. No sienten especial interés en las diferencias de etnia o cultura de los demás. Enfrentar situaciones desconocidas, aprender cosas nuevas o entablar relaciones son normalmente el resultado de requisitos externos más que de la motivación propia. Las relaciones de los tradicionalistas suelen componerse de familiares o de personas que han estado en su entorno durante su vida, y donde exista una función clara. En lugar de esforzarse por establecer vínculos sociales, los tradicionalistas suelen pasar el tiempo con un pequeño grupo de amigos o realizar actividades solitarias (ver televisión, dar un paseo, etc.) Dado que en general han estado en contacto con lo conocido y no suelen confiar en personas que no pertenezcan a su círculo cercano ni aceptarlas con facilidad, los tradicionalistas normalmente no desarrollan las aptitudes interpersonales ni la fortaleza emocional necesaria para interactuar con personas diferentes a ellos o para comprenderlas. Salir del terreno de lo conocido puede generarles un gran estrés.



Personal y confidencial

Sample

II. Su competencia real y potencial

Conocer sus tendencias personales en estas seis dimensiones suele ser un prerrequisito para el cambio. En las páginas siguientes, las tendencias generales de las diferentes competencias están emparejadas con las estrategias de desarrollo.

Aprendizaje continuo: Tendencias generales

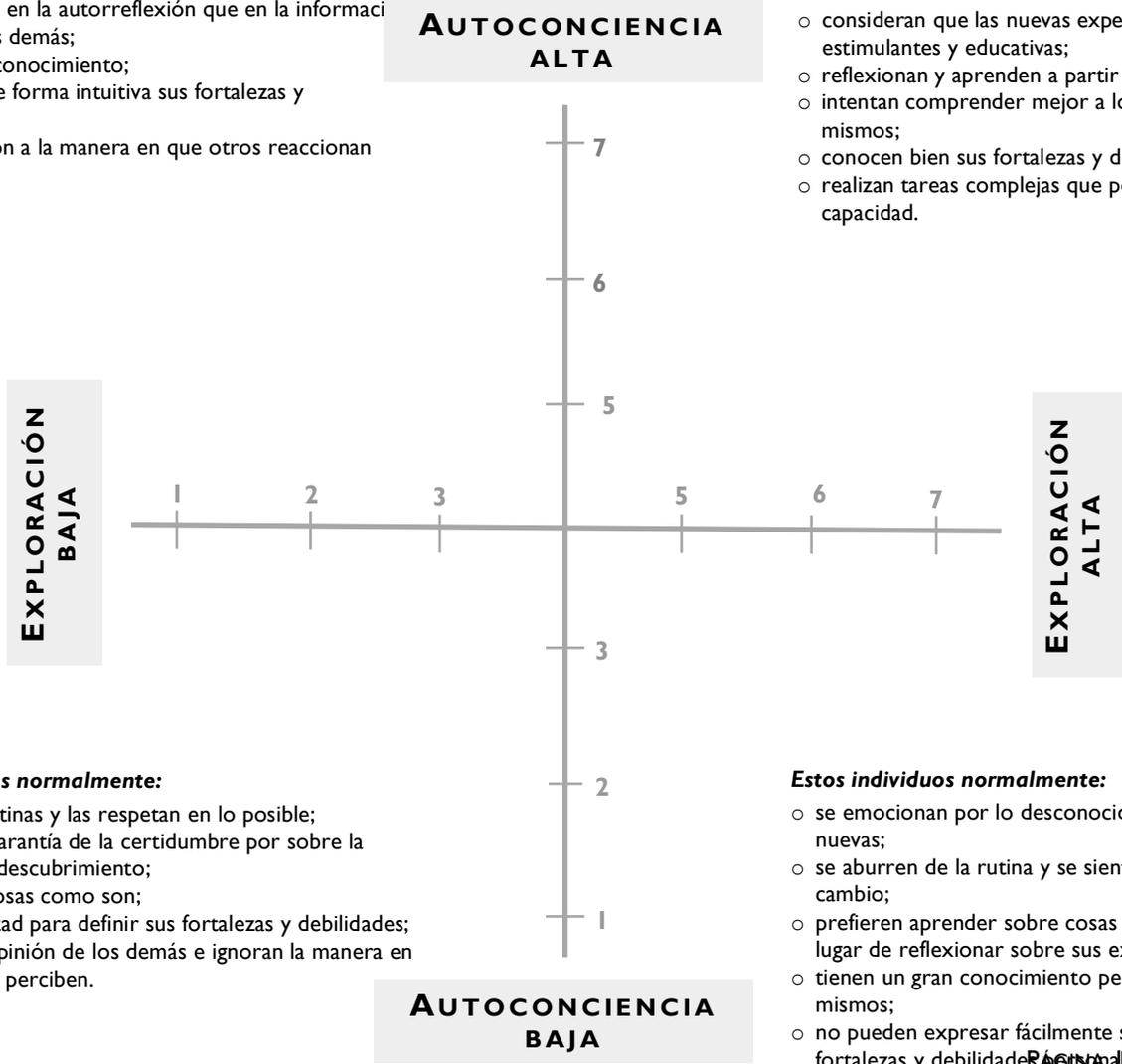
El aprendizaje continuo consta de la autoconciencia y la exploración. Consulte la página 4 e ingrese sus calificaciones en estas dimensiones en las escalas horizontales y verticales a continuación. La intersección de sus dos calificaciones se producirá en uno de los cuatro cuadrantes debajo. Lea la descripción del perfil en su cuadrante y, en la página siguiente, consulte las estrategias sugeridas para aprovechar los resultados altos, compensar los

Estos individuos bajos en esta **dimensiones:**

- prefieren las actividades rutinarias y tener un grupo conocido de amigos;
- se enfocan más en la autorreflexión que en la información que brindan los demás;
- buscan el autoconocimiento;
- comprenden de forma intuitiva sus fortalezas y debilidades;
- prestan atención a la manera en que otros reaccionan ante ellos.

Estos individuos normalmente:

- consideran que las nuevas experiencias son estimulantes y educativas;
- reflexionan y aprenden a partir de sus experiencias;
- intentan comprender mejor a los demás y a sí mismos;
- conocen bien sus fortalezas y debilidades;
- realizan tareas complejas que ponen a prueba su capacidad.



Estos individuos normalmente:

- establecen rutinas y las respetan en lo posible;
- prefieren la garantía de la certidumbre por sobre la emoción del descubrimiento;
- aceptan las cosas como son;
- tienen dificultad para definir sus fortalezas y debilidades;
- no piden la opinión de los demás e ignoran la manera en que otros los perciben.

Estos individuos normalmente:

- se emocionan por lo desconocido y las experiencias nuevas;
- se aburren de la rutina y se sienten motivados por el cambio;
- prefieren aprender sobre cosas externas a ellos en lugar de reflexionar sobre sus experiencias;
- tienen un gran conocimiento pero saben menos de sí mismos;
- no pueden expresar fácilmente sus creencias ni sus fortalezas y debilidades.

Personal y confidencial

Sample

Aprendizaje continuo: Estrategias

Cómo aprovechar la autoconciencia alta

- Conozca bien sus fortalezas y debilidades.
- Use lo que sabe sobre el origen de sus emociones para intentar controlarlas.

Cómo compensar la autoconciencia baja

- Escuche y piense detenidamente antes de reaccionar; observe las reacciones de los demás ante lo que dice y hace.
- Pregunte a personas de su confianza cómo creen que debería actuar en situaciones específicas.

Desarrollo de la autoconciencia: Medidas de acción

Escriba debajo qué cree que puede hacer para aumentar su autoconciencia. Aquí le dejamos algunas ideas para activar su pensamiento:

- Haga encuestas de autoevaluación para obtener opiniones sobre sus fortalezas, debilidades, rasgos y comportamientos.
- Escriba un diario de autorreflexión donde analice su comportamiento y la forma en que parece afectar a los demás.

- _____

- _____

Cómo aprovechar la exploración alta

- Ofrézcase como voluntario para nuevas tareas, responsabilidades u otras experiencias.
- Busque un trabajo que exija creatividad, aprendizaje continuo y adaptarse a nuevas circunstancias.

Cómo compensar la exploración baja

- Busque información nueva o prácticas diferentes sobre un asunto con el que esté lidiando antes de actuar o tomar una decisión.

Personal y confidencial

Sample

- Pida a varias personas con perspectivas diferentes a las suyas que le expliquen un asunto.

Desarrollo de la exploración: Medidas de acción

Escriba debajo qué cree que puede hacer para aumentar su capacidad de exploración.

Aquí le dejamos algunas ideas para activar su pensamiento:

- Pídale a personas diferentes a usted que le expliquen su punto de vista sobre un asunto y escúchelas sin juzgar.
- Acostúmbrase a cuestionar sus hábitos y su forma de pensar tradicional; pregúntese "¿por qué?". (ej. "¿Por qué siempre. . .?" "¿Por qué es tan importante para mí. . .?")
- Explore el lugar donde vive y vea cuántas cosas interesantes puede encontrar (ej. tome un camino distinto para ir al trabajo o volver; haga las compras en otro supermercado; visite un vecindario de personas de otra etnia y anote su aspecto, las diferencias y similitudes con el suyo, el comportamiento de la gente, etc.).

- _____

- _____

Personal y confidencial

Sample

Compromiso interpersonal: Tendencias generales

El compromiso interpersonal consta del interés en las relaciones y la mentalidad global. La intersección de sus dos calificaciones se producirá en uno de los cuatro cuadrantes debajo. Lea la descripción del perfil en su cuadrante y, en la página siguiente, consulte las estrategias sugeridas como ejemplo para aprovechar los resultados altos, compensar los bajos y desarrollar cada dimensión.

**DESARROLLO DE
RELACIONES
ALTO**

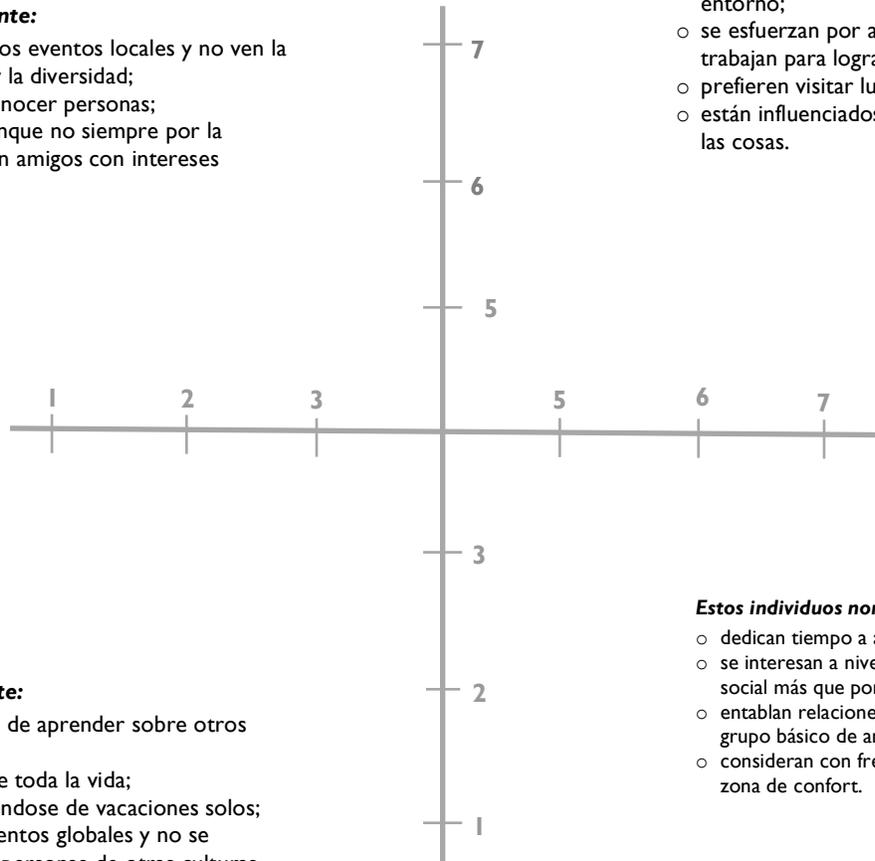
Estos individuos normalmente:

- quieren viajar y prefieren los clubes locales y encontrarse con personas conocidas en el nuevo entorno;
- se esfuerzan por aprender un idioma nuevo y trabajan para lograr la justicia social;
- prefieren visitar lugares en vez de leer sobre ellos;
- están influenciados por las personas más que por las cosas.

Estos individuos normalmente:

- están más interesados en los eventos locales y no ven la importancia de la cultura y la diversidad;
- disfrutan de socializar y conocer personas;
- tienen varios intereses, aunque no siempre por la diversidad cultural, y tienen amigos con intereses similares.

**ORIENTACIÓN
GLOBAL BAJA**



**ORIENTACIÓN
GLOBAL ALTA**

Estos individuos normalmente:

- dedican tiempo a aprender sobre otras culturas;
- se interesan a nivel intelectual por la justicia global y social más que por las personas de otras culturas;
- entablan relaciones por necesidad y conservan un grupo básico de amigos cercanos;
- consideran con frecuencia visitar lugares fuera de su zona de confort.

Estos individuos normalmente:

- no suelen tomar la iniciativa de aprender sobre otros lugares o personas;
- tienen los mismos amigos de toda la vida;
- están bastante contentos yéndose de vacaciones solos;
- no se preocupan por los eventos globales y no se consideran conectados con personas de otras culturas.

**INTERÉS EN LAS
RELACIONES
BAJO**

Personal y confidencial

Sample

Compromiso interpersonal: Estrategias

Cómo aprovechar la orientación global alta

- Utilice su conocimiento de diferentes culturas y prácticas diversas para formular ideas creativas y sinérgicas en las tareas que le asignan.
- Trabaje en equipos y proyectos multiculturales.

Cómo compensar la orientación global baja

- Busque oportunidades para trabajar con personas de diversos contextos y experiencias, y escuche sus ideas.
- Reconozca que sus perspectivas pueden estar limitadas y pídale a las personas que considera diferentes a usted que compartan las suyas.

Desarrollo de la orientación global: Medidas de acción

Escriba debajo qué cree que puede hacer para aumentar su orientación global. Aquí le dejamos algunas ideas para activar su pensamiento:

- Mire películas o programas de noticias sobre asuntos culturales.
- Durante las vacaciones, viaje a otro país o área geográfica.
- Busque oportunidades para trabajar o ser voluntario en otras comunidades culturales.
- _____

- _____

Cómo aprovechar el desarrollo de relaciones alto

- Cree una red social extensa que contribuya a su eficacia.
- Realice trabajos en culturas de relación donde la gente trabaja más arduamente para las personas que aprecian.

Cómo compensar el desarrollo de relaciones bajo

- Rodéese de personas que tengan aptitudes relacionales desarrolladas.
- Contrate a un traductor que también tenga estas aptitudes.

Personal y confidencial

Sample

Cómo fomentar el desarrollo de relaciones: Medidas de acción

Escriba debajo qué cree que puede hacer para aumentar su capacidad de desarrollo de relaciones. Aquí le dejamos algunas ideas para activar su pensamiento:

- Entable amistades con personas de otras culturas o grupos étnicos.
- Comprométase a dedicar una cantidad de tiempo determinada a restablecer buenas relaciones pasadas y a conservar las actuales.
- _____

- _____

Personal y confidencial

Sample

Resistencia: Tendencias generales

La resistencia consta de la mirada positiva y la resiliencia emocional. La intersección de sus dos calificaciones se producirá en uno de los cuatro cuadrantes debajo. Lea la descripción del perfil en su cuadrante y, en la página siguiente, consulte las estrategias sugeridas como ejemplo para aprovechar los resultados altos, compensar los bajos y desarrollar cada dimensión.

Estos individuos normalmente:

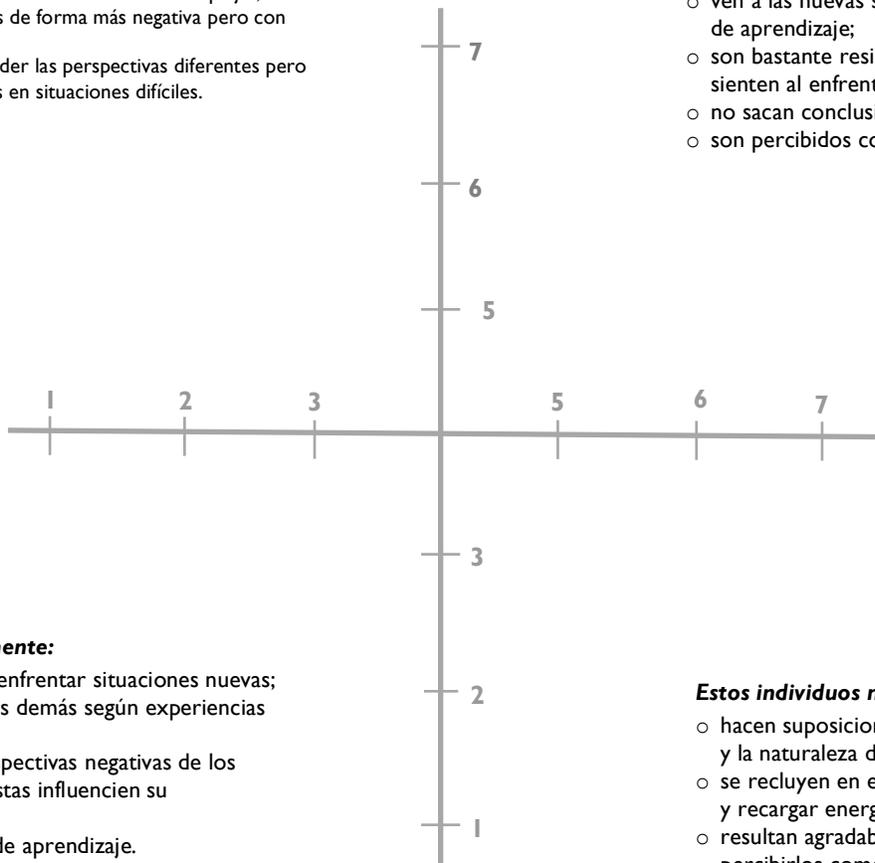
- tienen un rango más acotado de actividades que hacer y pe con quienes reunirse;
- pueden manejar el estrés y enfrentar situaciones complejas;
- evalúan las situaciones nuevas de forma más negativa pero con confianza;
- no se interesan por comprender las perspectivas diferentes pero saben manejar sus emociones en situaciones difíciles.

RESILIENCIA

Estos individuos normalmente:

- demuestran un mayor interés en las personas de su contexto local debido a su perspectiva natural y positiva;
- ven a las nuevas situaciones como oportunidades de aprendizaje;
- son bastante resilientes al estrés normal que otros sienten al enfrentar situaciones nuevas;
- no sacan conclusiones prematuras;
- son percibidos como justos y equitativos.

**MIRADA POSITIVA
BAJA**



**MIRADA POSITIVA
ALTA**

Estos individuos normalmente:

- se sienten estresados al enfrentar situaciones nuevas;
- asignan estereotipos a los demás según experiencias anteriores;
- suelen favorecer las perspectivas negativas de los demás y permiten que estas influyeran su comportamiento;
- no buscan experiencias de aprendizaje.

Estos individuos normalmente:

- hacen suposiciones positivas sobre la motivación y la naturaleza de los demás;
- se recluyen en entornos conocidos para calmarse y recargar energías;
- resultan agradables a los demás, que suelen percibirlos como jugadores de equipo.

**RESILIENCIA
EMOCIONAL BAJA**

Personal y confidencial

Sample

Resistencia: Estrategias

Cómo aprovechar la resiliencia emocional alta

- Realice trabajos complejos y estresantes que otros podrían evitar.
- Confíe en su fortaleza para lidiar con situaciones de conflicto.

Cómo compensar la resiliencia emocional baja

- No reaccione ante las situaciones hasta no controlar sus emociones.
- Cree zonas de seguridad psicológica donde pueda recluirse.

Desarrollo de la resiliencia emocional: Medidas de acción

Escriba debajo qué cree que puede hacer para aumentar su resiliencia emocional. Aquí le dejamos algunas ideas para activar su pensamiento:

- Trabajando junto a un mentor, aprenda a reconocer los desencadenantes del estrés.
- Desarrolle mecanismos de defensa que le sean útiles.
- _____

- _____

Cómo aprovechar la mirada positiva alta

- Cuando corresponda, muéstreles a los demás por qué sus perspectivas pueden no ser representativas de la persona o situación. Afirme su reputación de persona equitativa.
- Bríndeles a los demás opiniones objetivas que tengan en cuenta más factores, incluidos los positivos.

Cómo compensar la mirada positiva baja

- En situaciones nuevas, recuerde que debe abstenerse de hacer juicios rápidos. Tómese su tiempo para señalar otras características además de sus primeras impresiones.
- Recuerde que el comportamiento de los demás tiene un motivo, aunque no lo comprenda. Intente descubrir esos motivos.

Personal y confidencial

Sample

Desarrollo de la mirada positiva: Medidas de acción

Escriba debajo qué cree que puede hacer para aumentar su mirada positiva. Aquí le dejamos algunas ideas para activar su pensamiento:

- Aprenda a distinguir cuándo las generalizaciones son útiles y cuándo no.
- Busque las razones que justifiquen el comportamiento complejo de los individuos.
- _____

- _____

Personal y confidencial

Sample

Creación de un plan de desarrollo personal

Puede aumentar su eficacia intercultural creando y poniendo en práctica un plan de desarrollo personal. Las calificaciones de la IES le dan la pauta para crear un plan concreto, que puede estar conformado por los siguientes elementos.

<p>Evaluación: Determine cuál es su dimensión más débil en la IES, la que debe cambiar primero o la más importante para su profesión. ¿Cuál tiene más ganas de desarrollar?</p>	<p>Supongamos que decide que el desarrollo de relaciones es la dimensión que quiere mejorar.</p>
<p>Planes generales: Mencione algunos objetivos generales que lo ayudarán a enfocar sus esfuerzos. Establezca una fecha límite para cumplir estos planes.</p>	<p>"Desarrollar un nivel de comunicación superior al promedio con las personas con las que estaré viviendo y trabajando en Alemania". "Hacer amistades con los locales durante mis tres meses allí".</p>
<p>Tácticas: Estas son las instrucciones concretas que lo ayudarán a llevar su plan general a la práctica. Las tácticas deben ser mensurables. Elija tácticas que pueda poner en práctica (ni tan simples, ni tan complejas). Aprendemos mejor cuando debemos esforzarnos de verdad.</p>	<p>"Estudiaré el idioma 15 minutos a la mañana y 15 a la tarde todos los días, y practicaré palabras nuevas con tres alemanes diferentes todos los días". "Aceptaré salir con mis colegas alemanes cuando me inviten".</p>
<p>Presentación de resultados: Los resultados son mejores cuando le contamos a otras personas sobre nuestro plan. Sin esta rendición de cuentas, es más difícil hacer un seguimiento. Busque a alguien que lo ayude al responsabilizarlo en forma positiva, y decida cuándo y cómo se reportará a esta persona.</p>	<p><i>Quién:</i> "Informaré sobre mi estudio del idioma y mis interacciones a mi primo que vive en mi país". <i>Cómo y cuándo:</i> "Enviaré mi informe por correo electrónico todos los domingos a la tarde".</p>

**INFORME DE EVALUACIÓN
DE LA IES**

Resultados para: John

Personal y confidencial
Sample

En la página siguiente hay una tabla en blanco que puede usar para crear su plan de desarrollo personal.

Personal y confidencial

Sample

Su plan de desarrollo personal

ELEMENTO	SU PLAN
<p>Evaluación: Determine cuál es su dimensión más débil en la IES, la que debe cambiar primero o la más importante para su profesión. ¿Cuál tiene más ganas de desarrollar?</p>	
<p>Planes generales: Mencione algunos objetivos generales que lo ayudarán a enfocar sus esfuerzos. Establezca una fecha límite para cumplir estos planes.</p>	
<p>Tácticas: Estas son las instrucciones concretas que lo ayudarán a llevar su plan general a la práctica. Las tácticas deben ser mensurables. Elija tácticas que pueda poner en práctica (ni tan simples, ni tan complejas). Aprendemos mejor cuando debemos esforzarnos de verdad.</p>	
<p>Presentación de resultados: Los resultados son mejores cuando le contamos a otras personas sobre nuestro plan. Sin esta rendición de cuentas, es más difícil hacer un seguimiento. Busque a alguien que lo ayude al responsabilizarlo en forma positiva, y decida cuándo y cómo se reportará a esta persona.</p>	

**INFORME DE EVALUACIÓN
DE LA IES**

Resultados para: **John**

Personal y confidencial
Sample

Sample

Sugerencias generales para desarrollar la capacidad intercultural

1. **Conózcase.** Aprenda sobre su cultura para poder comprender por qué ve de tal manera al resto del mundo. Tome consciencia de los comportamientos y las rutinas que ha aprendido y que ejecuta de manera inconsciente.
2. **Conozca otras culturas.** Conozca la manera en que generalmente difieren las culturas. Cuando aborde una cultura específica, estúdiela para comprender por qué sus miembros tienen determinados valores y suelen pensar y comportarse de tal manera. Esto lo ayudará a hacer suposiciones e interpretaciones más acertadas sobre el comportamiento cultural.
3. **Expóngase a lo diferente.** Busque interactuar con personas que sean diferentes a usted (ej. de otra etnia, cultura, generación, religión, filosofía política, etc.). Escuche sus puntos de vista con atención para poder comprender su perspectiva. A modo de prueba, vea si puede describir correctamente —sin discutir ni analizar— su perspectiva de un tema que no coincida con la suya.
4. **Practique leer a las personas.** Acostúmbrese a observar con atención a las personas y trate de interpretar su comportamiento. Al trabajar en otras culturas, debemos observar detenidamente los comportamientos y descubrir las normas y los valores que los rigen.
5. **Identifique claramente sus expectativas.** Las reacciones negativas generalmente surgen cuando el comportamiento de los demás no cumple con nuestras expectativas, y estas reacciones se ven influenciadas por nuestra cultura y experiencias pasadas. Comunicar y analizar nuestras expectativas abre paso a interacciones más fluidas.
6. **Suspenda los prejuicios.** Los encuentros interculturales con frecuencia se arruinan cuando las personas juzgan o interpretan incorrectamente las acciones de la otra parte. Acostúmbrese a no prejuzgar al describir los comportamientos ajenos y, si se siente desconcertado, pídale a alguien con mayor conocimiento cultural que le explique su significado. Conceda a la otra parte el beneficio de la duda y asuma que hay una razón lógica para sus creencias y comportamientos, aunque todavía no la comprenda.
7. **Busque mentores culturales.** En el entorno global de la actualidad, es imposible dominar todas las culturas o comprender a todos los colegas o situaciones. Los mentores culturales pueden ayudarnos a llenar nuestros vacíos de conocimiento y capacitarnos para ser más eficaces.
8. **Enfóquese en el individuo.** La cultura no lo explica todo; la personalidad, en especial, juega un papel importante a la hora de comprender el comportamiento en las interacciones sociales. Cuando tratamos de entender el comportamiento de

Personal y confidencial

Sample

alguien, también debemos tener en cuenta factores como los rasgos del carácter, la profesión, el género, la edad, la generación, la religión, las experiencias de vida, etc.

9. **Aplice las aptitudes de la IES en cualquier parte.** Dado que las personas son diferentes en muchos sentidos, estas aptitudes también le serán de utilidad en su propia cultura. Estas aptitudes pueden ayudarlo a acortar la brecha entre usted y las personas de otra región, generación, género, etnia, profesión, religión y partido político, entre otros.

Personal y confidencial

Sample

III. Otros recursos útiles

Hay muchos libros y artículos útiles sobre cómo trabajar con éxito en diferentes culturas. Debajo encontrará algunos de los que recomendamos. Para obtener más sugerencias, comuníquese con el Intercultural Communication Institute o visite www.intercultural.org/resources.php.

Bird, A., & Osland, J.S. (2006). Making sense of intercultural collaboration. *International Journal of Management and Organizations*, 35(4), 115-132.

Brett, J., Behfar, K., & Kern, M.C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84-91.

Caligiuri, P. (2012). *Cultural agility: Building a pipeline of successful global professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed? *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.

Gannon, M. (2004). *Understanding global cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mendenhall, M.E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G., Maznevski, M., Stevens, M.J., & Stahl, G.K. (2013). *Global leadership: Research, practice, and development (2nd edition)*. London: Routledge.

Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York: Public Affairs.

Molinsky, A. (2013). *Global dexterity: How to adapt your behavior across cultures without losing yourself in the process*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

Osland, J. S. (1995). *The adventure of working abroad: Hero tales from the global frontier*. San Francisco: Jossey-Bass.

Osland, J. S., & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cross-cultural sensemaking in context. *Academy of Management Executive*, 14, 1-12.

Sparrow, T. & Knight, A. (2006). *Applied EI*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Storti, C. (1990). *The art of crossing cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Storti, C. (1994). *Cross-cultural dialogues: 74 brief encounters with cultural difference*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Thomas, D., & Inkson, K. (2003). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press.

**INFORME DE EVALUACIÓN
DE LA IES**

Resultados para: John

Personal y confidencial

Sample

Para obtener más información sobre la *Escala de eficacia intercultural* y sus usos, comuníquese con el Intercultural Communication Institute al 503-297-4622 o por correo electrónico a ici@intercultural.org, o visite www.kozai.com/ies.html.