



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Inteligencia cultural para el liderazgo global:

Una propuesta de metodología de medida
complementaria a la escala de los 20 ítems

Estudiante: **Raquel Revuelta Gascón**

Director: Prof. Santiago Urío Rodríguez

Madrid, abril 2018.

“Pero cuando un príncipe adquiere la soberanía de un país diferente al suyo tanto en lenguaje, como en comportamiento y en organización intelectual, surgen dificultades: para mantener la posesión, la buena suerte debe de ir acompañada de un talento superior” –

Niccolo Machiavelli, El Príncipe

INTELIGENCIA CULTURAL PARA EL LIDERAZGO GLOBAL:
UNA PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE MEDIDA COMPLEMENTARIA
A LA ENCUESTA DE LOS 20 ÍTEMS

RESUMEN:

La capacidad personal de los líderes se ha medido tradicionalmente mediante la Inteligencia Intelectual (IQ), habiendo sido esta estudiada exhaustivamente. Desde los años 90, la Inteligencia Emocional (EQ) empezó a ganar relevancia y ha sido también analizada en profundidad. Sin embargo, en un mundo globalizado, la competencia que ofrece una verdadera ventaja competitiva es la Inteligencia Cultural (CQ), pues es necesario estar preparado para enfrentarse a situaciones complejas en las que intervienen personas y organizaciones culturalmente diversas. Existen numerosos estudios sobre qué es la CQ y por qué resulta importante, sin embargo, al ser este un concepto totalmente novedoso, no hay tanta investigación acerca de su desarrollo y sus dimensiones, y todavía menos sobre su medida.

Este ensayo pretende profundizar en el campo de la medida de la CQ. Para ello se inspira en la Escala de los 20 ítems de la CQ (CQS), reconocida y aceptada internacionalmente. Esta constituye una sólida base para la medida de la CQ, pero presenta las limitaciones propias de las autoevaluaciones, y por ello resulta muy interesante poder complementarla con un método adicional. Respondiendo a esta necesidad, este ensayo desarrolla una entrevista a partir de la escala para tratar de complementarla con respuestas abiertas, de carácter emocional además de racional. Se han seleccionado una serie de individuos de diferentes ámbitos que a lo largo de su trayectoria profesional y vital se han enfrentado a una gran diversidad cultural, demostrando así haber alcanzado un alto coeficiente de CQ. El trabajo combina la metodología cuantitativa y cualitativa, pues los informantes testarán la escala y responderán también a la entrevista. A continuación, los resultados de la encuesta y la experiencia subjetiva de las entrevistas serán ilustrados y comparados con el doble objetivo de buscar confirmación de la autoevaluación, observar si los informantes son conscientes de su CQ, y con el deseo último de contribuir al entendimiento de la CQ.

Palabras clave:

Globalización, Liderazgo, IQ, EQ, CQ, Desarrollo, Dimensiones, Medida, Escala de Inteligencia Cultural (CQS), Autoevaluación, Entrevista, Metacognición, Cognición, Motivación, Comportamiento.

ABSTRACT:

The personal capacity of leaders has been measured traditionally through Intellectual Intelligence (IQ), having this been studied deeply. Since the nineties, Emotional Intelligence (EQ) began to be considered, carrying many studies too. However, in today's globalized world, the competence that offers a great competitive advantage is Cultural Intelligence (CQ), since we need to be prepared in order to face complex situations that involve people and organizations that are culturally diverse. There are many studies examining what CQ is and why it is so important. Nevertheless, since this is an innovative concept, there is not enough investigation regarding its development and its dimensions, and even less about its measurement.

This essay seeks for a deepening of the measurement field of CQ. In order to do this, it finds its inspiration in the 20 items Scale (CQS), recognised and accepted internationally. This scale constitutes a solid base for the measurement of CQ, although it presents some limitations due to its nature, being it a self-assessment. Therefore, offering a complementary method is extremely interesting. Following this need, the present essay develops an interview from the CQS, aiming to complement the scale with open questions of an emotional nature, along with the rational nature. This interview will be tested and completed by a number of individuals who have been selected thoroughly; people who belong to different fields and who throughout their career and life courses have dealt with cultural diversity, proving to have reached a high level of Cultural Intelligence. This investigation combines quantitative and qualitative methodology, since the individuals will test the scale and will answer the interview too. At the same time, the results of the scale and the subjective experience from the interviews will be illustrated and compared with a double objective: looking for confirmation of the self-assessment and seeing if the individuals are aware of their CQ. Lastly and on the whole, this essay seeks for the contribution to the better understanding of CQ.

Key words:

Globalization, Leadership, IQ, EQ, CQ, Development, Dimensions, Measurement, Cultural Intelligence Scale (CQS), Self-Assessment, Interview, Metacognition, Cognition, Motivation, Behavior.

INTRODUCCIÓN

1-MOTIVOS Y FINALIDAD

1.1-MOTIVOS:

En el mundo globalizado en el que vivimos, el contacto entre diferentes culturas, lenguas, estilos de vida, etc., es continuo e incesante. Es por ello cada vez más necesario que los líderes de esta sociedad, ya sea a nivel político, económico, etc., estén preparados para poder adaptarse a esta situación; deben saber reaccionar a los cambios que se producen y ser capaces de manejar las relaciones interpersonales (*VanderPal, 2014*). De hecho, aunque a menudo esta Inteligencia Cultural se les presupone, una encuesta reciente de la *Economist Intelligence Unit* muestra que el 90% de los ejecutivos de 68 países afirman que la “gestión intercultural” es uno de los principales retos a los que se enfrentan en su trabajo (*SHRM Foundation, 2018*). Esto suscita un gran debate e investigación acerca de la Inteligencia Cultural. Así, este ensayo está motivado por la realidad imperante en nuestro mundo globalizado: la gran diversidad cultural, el continuo cambio, y la necesidad indudable de poder medir y analizar la Inteligencia Cultural, herramienta necesaria para los líderes e individuos que toman las decisiones en nuestra sociedad.

Aunque la Inteligencia Cultural constituye un concepto nuevo, se ha investigado sobre la conceptualización del mismo: qué es y por qué es importante. Siguiendo esta línea, aunque la investigación no ha sido exhaustiva, también se ha aportado conocimiento sobre el desarrollo de la Inteligencia Cultural y sus dimensiones. Sin embargo, donde se observa un verdadero vacío y donde es necesario indagar es en el campo de la medida de la Inteligencia Cultural. Cierto es que se ha desarrollado una encuesta para medir esta capacidad; la escala de los 20 ítems (*Van Dyne et Al, 2008*), y que esta constituye una buena base para la medida de la Inteligencia Cultural. Sin embargo, considero que resulta muy interesante poder ofrecer un método complementario (en este caso una entrevista) para medir las diferentes dimensiones de la CQ. Así, la razón última de mi investigación es el deseo de poder profundizar en el campo de la medida de la CQ.

1.2-FINALIDAD:

Considero que trabajar en este campo plantea una relevancia bastante significativa, y mi elección está justificada por la necesidad imperante de comprender mejor el mundo en el que vivimos y ser capaces de generar individuos y sociedades que cada vez estén más preparadas para enfrentarse a situaciones culturalmente diversas y complejas, aportando soluciones efectivas.

Antes de hablar de la finalidad del presente ensayo, es necesario reconocer que el alcance y los recursos de esta investigación son limitados: por un lado, la Inteligencia Cultural constituye un concepto de naturaleza compleja y abstracta, y por otro lado, resultaría imposible acceder a la totalidad de los líderes globales. Sin embargo, los objetivos y la finalidad del ensayo son claros y están definidos.

El presente ensayo podría tener numerosas finalidades, tales como explicar qué es la Inteligencia Cultural, aportar argumentos para persuadir de su necesidad, profundizar en el análisis de su desarrollo o tratar de indagar más acerca de sus dimensiones. Sin embargo, y como ya se ha dicho, no son estos los campos en los que se observa el mayor vacío. En primer lugar, la finalidad amplia de esta investigación es despertar el interés en torno a un concepto totalmente nuevo: la Inteligencia Cultural. Sin embargo, el fin no solo es este sino que va más allá del concepto, de la relevancia, etc. La finalidad central es tratar de proponer un método complementario de estudio y medición de la CQ. Se busca que esta propuesta que se ofrece sea de utilidad, un método de medida para complementar la actual escala, que pueda ser empleado de forma práctica. Esto puede ser valioso a muchos niveles, desde una persona que desea irse de vacaciones a otro país, hasta un departamento de recursos humanos que desea contratar personal competente culturalmente, hasta los propios líderes que desean autoanalizarse y medir esta capacidad, o compararse con otros líderes a quienes ellos admiran.

De este modo, la finalidad resulta firme y evidente: ofrecer un modelo útil para medir la Inteligencia Cultural que permita recoger y comparar la experiencia subjetiva de diferentes líderes globales en cualquiera de sus campos de trabajo.

2-ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

2.1-ESTADO DE LA CUESTIÓN:

2.1.1-Globalización y liderazgo global

En un mundo interconectado, dinámico y competitivo, son cada vez más necesarios líderes competentes. Se ha investigado mucho en busca de las competencias y capacidades que requiere el liderazgo global, sin embargo, no parece fácil llegar al consenso. Tradicionalmente, primaba la Inteligencia Intelectual, analítica, y era esta la que se presuponía clave para el éxito del líder. Posteriormente, en los años 90, empezó a tomarse en consideración la Inteligencia Emocional. Sin embargo, a comienzos del siglo 21 se comenzó a investigar a cerca de un nuevo concepto: la Inteligencia Cultural. Fue pionero el trabajo realizado por Early y Ang, donde se presenta una CQ constituida por el factor mental, motivacional y de comportamiento (*Early and Ang, 2003*). En el año 2006 tuvo lugar la primera Conferencia Global sobre Inteligencia Cultural, lo que generó más debate, y en 2007 se desarrolló la primera escala para medir la CQ (*Ang et Al, 2007*), impulsando la investigación hacia estudios de carácter empíricos. Así, la CQ ha pasado de ser un concepto teórico, poco desarrollado, a ser una capacidad mensurable, cuya utilidad se demuestra empíricamente (*Ang et Al, 2008*).

Dicho esto, queda claro que un líder tiene que ser capaz de adaptarse a los diferentes valores, comportamientos, creencias, etc., y manejar estas diferencias es una competencia esencial. Así, el conocimiento de las relaciones internacionales es crucial, y esto se traduce en la posesión de habilidades interculturales, es decir, la Inteligencia Cultural (*VanderPal, 2014*). Ya no se trata de poseer una inteligencia cognitiva y analítica sorprendente, sino de adquirir una inteligencia práctica, flexible, una inteligencia cultural e internacional, incluso “contextual”. De hecho, es precisamente esta habilidad la que permite a los líderes globales alcanzar una ventaja competitiva, y así lo entienden las principales empresas y organismos. “*La Inteligencia Cultural es una capacidad crucial a la hora de moverse en un entorno diverso y global. Es tan importante que se ha convertido en uno de nuestros principales valores en PwC*”, afirma Robert Moritz, Presidente de PwC en Estados Unidos (*SHRM Foundation, 2018*).

2.2-MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico constituye una revisión de la literatura existente en torno a la Inteligencia Cultural, presentando los principales estudios y modelos ofrecidos en cuanto a su conceptualización, desarrollo, dimensiones, y más especialmente, medida.

2.2.1-El liderazgo y las inteligencias con el paso del tiempo: IQ, EQ y CQ

“Pero cuando un príncipe adquiere la soberanía de un país diferente al suyo tanto en lenguaje, como en comportamiento y en organización intelectual, surgen dificultades: para mantener la posesión, la buena suerte debe de ir acompañada de un talento superior” – Niccolo Machiavelli, *El Príncipe*

Tradicionalmente, la inteligencia se ha medido en términos de Inteligencia Intelectual (IQ). Este era el estándar reconocido del liderazgo y de la competencia general en la literatura occidental en cuanto a investigación de negocios. En los años 90, comenzó a ganar relevancia la Inteligencia Emocional (EQ, habilidad para percibir los estados emocionales ajenos y para regular el propio, generando interacciones exitosas) (Thomas et Al, 2008). Los líderes globales del siglo 21 se enfrentan a un reto sin precedentes para desarrollar una nueva capacidad: la Inteligencia Cultural (Chin and Gaynier, 2006). Así, para alcanzar la excelencia en el liderazgo global, a los altos niveles de IQ y EQ se debe sumar la CQ (VanderPal, 2014).

Numerosos estudios empíricos muestran cómo la CQ difiere de, y a su vez complementa, a la IQ y a la EQ (Ang et Al, 2008): La IQ es la inteligencia tradicional, racional, basada en la lógica, con la que la mayoría de las personas están familiarizadas, medida tradicionalmente mediante tests de coeficiente intelectual. La EQ, con relevancia desde los años 90, es evaluada mediante tests que miden el coeficiente emocional. La CQ es la más reciente, y por el momento no existen demasiados métodos para medirla (Alon and Higgins, 2005). Si planteamos una analogía en términos de actividad humana, las tareas son actividades intelectuales y racionales (IQ), y funcionarían como el hardware. Las relaciones entre las personas son una actividad emocional (EQ), y serían el software. La CQ sería la encargada de acompasar el hardware (IQ) y el software (EQ), siendo la capacidad para descifrar, interpretar e integrar los compartimientos racionales y emocionales (Chin and Gaynier, 2006).

2.2.2-Relevancia de la CQ

Tradicionalmente, la competencia cultural se trataba desde un enfoque de enseñar a la persona sobre culturas específicas, y se asumía que ese conocimiento se traduciría en sensibilidad y efectividad al interactuar con dicha cultura. Sin embargo, desde que surgió el concepto de la Inteligencia Cultural y tras más de una década de investigación, se ha llegado a la conclusión de que la Inteligencia Cultural de un líder es una capacidad más bien personal; tiene más que ver con la motivación, la forma de pensar, la conciencia y la capacidad de adaptación del individuo (*Livermore et Al, 2012*).

La relevancia del concepto es inherente a su naturaleza; la cultura desempeña un papel fundamental en el siglo XXI, pues está presente en la mayoría de interacciones que se producen en el entorno laboral. Esto permite afirmar que la Inteligencia Cultural es una inteligencia esencial para el siglo XXI. El psicólogo alemán Hofstede afirma que la cultura es “la programación colectiva de la mente que diferencia a una sociedad de otra”. En otros casos, de forma más simple, la cultura se define como “la forma de hacer las cosas”. A menudo uno no es consciente de la cultura o de los elementos culturales, pero en el entorno laboral, estos están presentes en todo momento. Un líder que tenga cierta responsabilidad, sea cual sea su campo, seguramente va a tener que tratar con trabajadores de diferentes generaciones, nacionalidades y subculturas. Si este líder quiere mantener una visión común y tomar una estrategia conjunta, la CQ es la capacidad que le puede ayudar. Esta capacidad es la que ayuda a los líderes a dirigir a personas y proyectos en diferentes contextos culturales, y es la que determina, en la mayoría de los casos, el éxito (*SHRM Foundation, 2018*).

En su estudio, Offermann y Phan identificaron tres razones concretas por las que un líder con una alta CQ tendrá más expectativas de éxito a la hora de administrar la diversidad cultural. Primero, el líder posee conciencia o conocimiento en la interacción intercultural, lo que le permite ser consciente de qué papel desempeñan las culturas, qué prejuicios podría haber implicados, valores, etc. Segundo, una alta CQ permite a los líderes verificar la veracidad de las suposiciones culturales, considerar su conocimiento de otras culturas, plantear hipótesis sobre expectativas, prejuicios, etc. Tercero, estos líderes combinan el entendimiento cultural con motivación y un comportamiento flexible, algo que les permite adaptar su comportamiento a situaciones interculturales específicas (*Offerman and Phan, 2002*).

2.2.3-Conceptualización de la CQ

Tradicionalmente, han existido conceptos como “mentalidad global” o “habilidades interculturales”, sin embargo, estas manifestaciones todavía no eran demasiado precisas y no se sabía con exactitud a qué competencia o habilidad concreta estaban haciendo referencia (*VanderPal, 2014*).

El investigador Hofstede fue el primero en recalcar la necesidad de estudios en torno al concepto de las diferencias culturales de las naciones (*Hofstede, 2001*). Su estudio más esclarecedor reveló que el fracaso de muchas multinacionales a la hora de realizar adquisiciones y alianzas estratégicas se debía precisamente a estas diferencias culturales (*Hofstede et Al., 2002*). Desde este momento, las grandes empresas y multitud de investigadores comenzaron a preguntarse cuál era la clave del éxito.

Siguiendo los estudios de Hofstede, la noción de CQ comenzó a introducirse en la literatura de los negocios en 2002. El núcleo en cuanto a la conceptualización de la CQ que aportó Early fue la división del concepto en tres subdivisiones: la CQ Cognitiva, la CQ Motivacional y la CQ de Comportamiento (*Early, 2002*). La primera definición que se ofreció para la CQ fue la “capacidad de un individuo para funcionar de forma efectiva en entornos culturalmente diversos” (*Earley and Ang, 2003*). Un año más tarde, en 2004, otro estudio trató de profundizar en el concepto de CQ, hablando de CQ Organizacional e CQ geográfica o étnica (*Early and Mosakowski, 2004*).

Finalmente, una de las definiciones de Inteligencia Cultural más completa ofrecida hasta la fecha es la que desarrollaron un grupo de 13 investigadores en un artículo publicado en el año 2008 en una revista de negocios internacional: “nosotros definimos la Inteligencia Cultural como un sistema de habilidades y conocimiento que interaccionan, unidos por la metacognición cultural, lo que permite a las personas adaptarse, seleccionar y dar forma a los aspectos culturales de su entorno” (*Thomas et Al, 2008*).

2.2.4-Desarrollo de la CQ

En su estudio del año 2000, Early demostró que el 90% de las empresas eligen a sus managers internacionales basándose en la experiencia técnica, sin tener en cuenta otro tipo de competencias (Early, 2000). Este hecho abrió un gran debate, quedando claro que era necesario investigar para tratar de determinar cuáles son las competencias necesarias para el liderazgo global. Así, aunque la investigación en torno al desarrollo de la Inteligencia Cultural no es tan amplia y profunda como en otros campos como lo son su conceptualización o relevancia, en el año 2001 se ofreció el primer modelo que trata de estudiar este aspecto: el Modelo de Competencias del Liderazgo Global. El modelo fue desarrollado por Chin, Gu y Tubbs, y ofrece la primera descripción del proceso de desarrollo de la CQ. Los autores presentan una serie de fases jerárquicas que atraviesa el individuo en su proceso de desarrollo de la competencia cultural. Así, las fases serían las siguientes: ignorancia, conciencia, entendimiento, apreciación, aceptación e internalización, y finalmente, transformación (Chin et Al, 2001).

Este primer modelo fue revisado, cinco años más tarde, por uno de sus autores, Chin, junto con Gaynier. En primer lugar, la fase de “transformación” fue sustituida por la de “adaptación”. Para ello, los autores se fijaron en el trabajo de Silverthorne del año 2000, quien había demostrado que los líderes más efectivos son aquellos que han sido capaces de adaptarse (Silverthorne, 2000). En segundo lugar, esta revisión del modelo también separó las fases de aceptación e internalización, pasando así a ser consideradas dos fases bien diferenciadas, autónomas. Así, el nuevo modelo quedaría enmarcado según las siguientes fases: ignorancia, conciencia, entendimiento, apreciación, aceptación, internalización, y finalmente, adaptación. De esta forma, el modelo habría descrito el proceso que atraviesa un individuo desde que parte de una total deficiencia hasta que alcanza la deseada Inteligencia Cultural o Competencia Global (Chin and Gaynier, 2006).

Dicho esto, y aunque el modelo descrito aporta conocimiento al campo del desarrollo de la CQ, es necesario puntualizar que este modelo es plenamente descriptivo, y no aporta evidencia empírica. Por este motivo es necesaria la investigación cualitativa, siendo muy relevante un estudio comparado del comportamiento de líderes globales actuales.

2.2.5-Dimensiones de la CQ

En un estudio de 1986, se identificó que la inteligencia general se divide en cuatro tipos: metacognitiva, cognitiva, motivacional y de comportamiento (*Sternberg and Determan, 1986*). Con este estudio como base, en el inicio del siglo XXI se concluyó que la CQ también estaría dividida según estas cuatro capacidades (*Earley and Ang, 2003*). Unos años más tarde, estas capacidades o tipos de inteligencia pasaron a denominarse las dimensiones o factores de la CQ: En primer lugar, la CQ metacognitiva tiene que ver con la estrategia, es decir, tomar sentido y conciencia de las experiencias culturalmente diversas. En segundo lugar, la CQ cognitiva constituye el entendimiento de las diferencias interculturales. En tercer lugar, la CQ motivacional comprende la muestra de interés, confianza y disposición a adaptarse a la interculturalidad. En cuarto y último lugar, la CQ de comportamiento incluye la toma de decisiones adecuada en cuando a comportamiento verbal y no verbal a la hora de interactuar con otras culturas. Dada la interdependencia de estos cuatro factores, el liderazgo global efectivo exige la combinación de las cuatro capacidades (*Van Dyne et Al, 2010*).

Este modelo de los cuatro factores de la CQ plantea subdivisiones para cada factor. En primer lugar, la CQ metacognitiva requiere toma de conciencia, planeamiento y comprobación. En segundo lugar, la CQ cognitiva comprende el conocimiento de sistemas, valores y normas culturales. En tercer lugar, la CQ motivacional se divide en motivación intrínseca, extrínseca y auto-eficacia. En cuarto lugar, la CQ de comportamiento incluye el comportamiento verbal y no verbal, así como los actos de discurso. En definitiva, la CQ metacognitiva se asocia con la interpretación, la CQ cognitiva con el entendimiento, la CQ motivacional con la energía, y la CQ de comportamiento con el liderazgo flexible efectivo. Aunque estos cuatro factores no tienen por qué desarrollarse en un cierto orden, el mismo estudio que plantea las subdivisiones propone considerar las dimensiones como pasos para la adquisición de la CQ: Primero vendría la CQ motivacional; tomar la energía y auto confianza necesarias. A continuación, la CQ cognitiva; comenzando a adquirir cierto conocimiento y entendimiento de las diferentes culturas. En tercer lugar, la CQ metacognitiva; la toma de conciencia del conocimiento cultural propio para poder planear e interpretar lo que sucede en contextos diversos. Por último, la CQ de comportamiento; o la habilidad de ejercer un liderazgo intercultural efectivo (*Van Dyne et Al, 2012*).

2.2.6-Medida de la CQ: la escala de los 20 ítems (CQS)

Tras muchos años de rigurosos procedimientos de desarrollo de escalas, en el año 2008, Van Dyne, Ang y Koh publicaron un estudio en el que presentaron el primer método de medida de la CQ: la Escala de Inteligencia Cultural. En su investigación, la escala fue desarrollada y validada internacionalmente mediante el uso de una serie de informantes culturalmente diversos: ejecutivos, expatriados, profesionales, estudiantes, y miembros de equipos multiculturales de todo el mundo. Para el desarrollo de la escala, los autores consideraron cada uno de los cuatro factores, generando subdimensiones o “ítems” para cada uno de ellos, que constituían afirmaciones del tipo “*me gusta interactuar con otras culturas*”, y los informantes deberían responder a los mismos con una puntuación entre el 1 (muy en desacuerdo) y el 7 (muy de acuerdo) (Van Dyne et al, 2008).

Una vez que se conoce el proceso de desarrollo de la escala, es importante preguntarse acerca de su relevancia para la comunidad académica. Para ello es necesario determinar tanto la utilidad de la escala como la validez y fiabilidad de la misma. Por un lado, en cuanto a utilidad, esta escala no sólo contribuye al desarrollo conceptual de la CQ, sino que posee numerosas aplicaciones prácticas. Por un lado, nos aporta conocimiento sobre nuestra propia CQ. Además, muchas empresas podrían usarla para saber qué empleados son más aptos para puestos o tareas culturalmente diversas. Finalmente, podría servir para desarrollar programas o entrenamientos para aumentar el nivel de CQ. Por otro lado, en cuanto a fiabilidad, la CQS constituye un método de medida de la CQ ciertamente válido y fiable. La fiabilidad interna se ha medido mediante el método psicométrico “Alfa de Cronbach”¹, y se ha determinado como “alta”. Por otro lado, la estructura factorial es fuerte y estable, siendo esta independiente al factor generacional, contextual e informacional. Por último, la validez de la escala se puede realizar de tres formas diferentes: validez incremental (comparándola con la validez de la medida de otros tipos de inteligencia como la IQ), validez discriminante (comprobando que la CQ es diferente de la IQ o la EQ), y validez convergente a través de fuentes de calificación (confirmando la evaluación de la CQS con otros métodos de medida) (*Cultural Intelligence Center, 2018*).

¹ En psicometría, el Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach, que casualmente tenía su mismo nombre, en 1951;¹ aunque sus orígenes se encuentran en los trabajos de Hoyt (1941) y de Guttman (1945).

The Cultural Intelligence Scale (CQS)

Read each statement and select the response that best describes your capabilities.

Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1=strongly disagree; 7=strongly agree)

CQ Factor	Questionnaire Items
Metacognitive CQ:	
MC1	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.
MC2	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.
MC3	I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.
MC4	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.
Cognitive CQ:	
COG1	I know the legal and economic systems of other cultures.
COG2	I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.
COG3	I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.
COG4	I know the marriage systems of other cultures.
COG5	I know the arts and crafts of other cultures.
COG6	I know the rules for expressing non-verbal behaviors in other cultures.
Motivational CQ:	
MOT1	I enjoy interacting with people from different cultures.
MOT2	I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.
MOT3	I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.
MOT4	I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.
MOT5	I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.
Behavioral CQ:	
BEH1	I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.
BEH2	I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.
BEH3	I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.
BEH4	I change my non-verbal behavior when a cross-cultural situation requires it.
BEH5	I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.

© Cultural Intelligence Center 2005. Used by permission of Cultural Intelligence Center.

Note. Use of this scale granted to academic researchers for research purposes only.

For information on using the scale for purposes other than academic research (e.g., consultants and non-academic organizations), please send an email to cquery@culturalq.com

TRADUCCIÓN:

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes.
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar.
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales.
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas.

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc.) de otros idiomas.
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas.
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas.
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas.

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas.
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar.
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí.
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares.
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente.

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere.
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales.
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere.
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere.
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere.

2.2.6.1-Limitaciones de la CQS

Es cierto que la CQS constituye un método sólido para la medida de la Inteligencia Cultural, y su utilidad, validez y fiabilidad han sido demostrada (*Van Dyne et al, 2008*), (*Cultural Intelligence Center, 2018*). Sin embargo, esta presenta ciertas limitaciones inherentes a su propia naturaleza metodológica: el método de autoevaluación.

La técnica de autoevaluación implica que es el propio individuo el que se auto analiza y el que mide sus capacidades y destrezas según su criterio. Como toda autoevaluación, la CQS presenta las limitaciones o desventajas propias de este método. En primer lugar, las autoevaluaciones tienden a obtener respuestas sesgadas, ya sea por exceso (cuando el individuo dice tener mayores capacidades de las que en realidad posee) o por defecto (cuando el individuo es demasiado modesto y no reconoce el nivel de sus capacidades) (*Ang et Al, 2008*).

Dicho esto, las limitaciones de las autoevaluaciones pueden suplirse recurriendo a métodos de validación. En el caso de la CQS, y como se ha indicado en el apartado anterior, es posible recurrir a tres técnicas de validación diferentes, y las mismas se explican a continuación con mayor detalle. En primer lugar, la validez incremental es el grado en el que la obtención de una nueva medida mejora la predicción realizada de un criterio a partir de un conjunto de medidas ya dadas. Esto consistiría en, por ejemplo, comparar la validez de la medida de la CQ mediante la CQS con la validez de la medida de otros tipos de inteligencia como la IQ o la EQ mediante sus respectivos tests. En segundo lugar, la validez discriminante se refiere al grado de diferenciación entre distintos constructos a partir de un único sistema de medición (*Tomás et Al, 2000*). Es decir, comprobar que la CQ es diferente de otros tipos de inteligencia como la IQ o la EQ. En último lugar, la validez convergente trata de confirmar la validez de una autoevaluación con otros métodos de medida (*Cultural Intelligence Center, 2018*).

2.2.6.2-Medidas de la CQ complementarias a la CQS

Dadas las limitaciones del método de autoevaluación que constituye la CQS, han sido numerosos los estudios que han tratado de testar la escala y complementarla a través de diferentes métodos. A continuación se exponen los más relevantes (*Ang et Al, 2008*):

En el año 2005, antes incluso de que se desarrolla la CQS, Harris y Lievens ya habían propuesto el uso de tests de conocimiento y comportamiento (*Harris and Lievens, 2005*). En 2008, un año después del desarrollo de la CQS, un estudio recomendó de diversos métodos de medida de la CQ, tales como tests objetivos y psicológicos de conocimiento cultural. De este modo se centraban específicamente en el análisis de la CQ cognitiva (*Gelfand et Al, 2008*).

Un año más tarde, tres investigadores desarrollaron un método complementario para medir la CQ metacognitiva y cognitiva: plantearon una situación ficticia con dilemas para ver qué decisiones tomarían los sujetos (*Rockhstul et Al, 2009*).

En 2013, un estudio testó la CQS en Ucrania para ver cómo de efectiva resultaba (*Johnson and Buko, 2013*).

En 2015, un estudio modifica relativamente la escala de la CQS, y plantea que dos dimensiones resultan más efectivas que cuatro. Así, estas dos dimensiones son “conocimiento cultural interiorizado” y “flexibilidad cultural efectiva” (*Bücker et Al, 2015*).

Más recientemente, en 2017, un estudio ha realizado una evaluación psicométrica de la CQS con informantes militares de las Fuerzas Armadas Canadienses (*O’Keefe et Al, 2017*).

Aunque los citados estudios han aportado conocimiento al campo de la medida de la CQS, la mayoría de ellos reconocen que este campo continúa requiriendo mucha investigación, y recomiendan seguir trabajando con el objetivo de desarrollar nuevas formas complementarias de medida de la Inteligencia Cultural que complementen la actual CQS.

2.2.6.2.1-Validez convergente: entrevista como método de medida complementario

Como se ha explicado anteriormente, una evaluación cuenta con varios métodos de validación posibles. Entre todos ellos, la validez convergente resulta altamente eficaz, pues trata de confirmar la validez de una autoevaluación con otros métodos de medida complementarios. De este modo, es especialmente interesante trabajar en este método, proponiendo un modelo complementario: la entrevista.

La entrevista constituye una de las técnicas de investigación social más empleadas y con mejores resultados entre la comunidad científica. Esta permite establecer una confianza para medir y analizar la CQ de los informantes no a través de tests ni encuestas cerradas, sino de una conversación en la que ellos nos trasladan su experiencia subjetiva. Por otro lado, la entrevista permite plantear a todos los informantes las mismas preguntas por igual, lo que facilita la posterior contrastación de datos y obtención de patrones. Por último, la entrevista permite tener un objeto de estudio claro y definido. Este objeto de estudio puede ser exploratorio (para poder elaborar preguntas para incluir en un cuestionario), ante la alta reactividad (como modo de obtener la confianza con los informantes antes de realizar una entrevista semiestructurada o hablar con informantes que no permitirían una entrevista más estructurada), de obtención de profundidad o ilustración, o de recogida de la experiencia subjetiva. Por todos estos motivos, la entrevista supone un método complementario de medida de la CQ muy interesante y adecuado (*Meneses, 2015*).

3-OBJETIVOS Y PREGUNTAS QUE SE PRETENDEN CONTESTAR:

3.1-OBJETIVOS

Una vez revisada la literatura acerca de la Inteligencia Cultural, siendo consciente de los avances que se han hecho en el campo y de las limitaciones que el mismo presenta, puedo delimitar el que pretendo sea el alcance de la investigación, así como los objetivos.

En primer lugar, me planteo una investigación original sobre el concepto de la Inteligencia Cultural, ya que es totalmente novedoso, tratando de despertar el interés y de impulsar la futura investigación acerca del mismo.

En segundo lugar, me centro en aquel ámbito de la Inteligencia Cultural en el que considero que todavía no se ha indagado bastante, por lo que entiendo que resulta más interesante trabajar: la medida. Continuando en esta línea, el objetivo principal y donde recae el verdadero peso de esta investigación, es en el deseo de poder proponer una metodología complementaria de medida de la Inteligencia Cultural. A partir de la escala de los 20 ítems, pretendo crear una entrevista que permita explorar con precisión la competencia de la CQ, deseando obtener preguntas reales y completas.

Siguiendo por este camino, la intención es no sólo aportar este modelo de medida complementaria. Aspiro a acceder a una serie de líderes globales, que constituirán el núcleo de mi investigación, y los cuales testarán la escala de los 20 ítems y la entrevista creada a partir de ella.

Finalmente, y una vez testadas la escala y la entrevista, pretendo comparar las puntuaciones de la autoevaluación con la experiencia subjetiva recogida mediante las entrevistas.

Todo lo dicho anteriormente conduce y posibilita el doble objetivo final: obtener confirmación de la autoevaluación mediante la entrevista, y ver hasta qué punto los informantes son conscientes de su nivel de CQ total y factorial.

3.2-PREGUNTAS

Una vez que los objetivos de la presente investigación se han establecido, es importante identificar una serie de preguntas, vinculadas a los mismos, a las que este ensayo trata de responder con la mayor precisión y exhaustividad posible. Dada la naturaleza compleja y abstracta del concepto de la Inteligencia Cultural, las preguntas quizás no son todo lo cerradas que un estudio científico desearía, por lo que no se trata tanto de responder de forma definitiva y contundente, sino más bien de arrojar cierta luz sobre ellas para poder generar debate y abrir futuras líneas de investigación.

El núcleo de las preocupaciones de mi trabajo reside en la necesidad de poder medir de forma completa y efectiva un concepto importante y complejo como lo es la Inteligencia Cultural. Habiendo explorado la literatura en torno a este asunto, partiendo de la Escala de los 20 ítems de la Inteligencia Cultural, y mediante el desarrollo de una metodología de medida complementaria (la entrevista), las preguntas a las que pretendo buscar respuesta mediante mi análisis son las siguientes:

En primer lugar, ¿Es posible confirmar la autoevaluación de la CQ mediante un método de medida complementario, tal como una entrevista con preguntas abiertas que buscan respuestas de tipo emocional, fieles y completas? Esta pregunta se responde mediante el planteamiento de dos preguntas secundarias: ¿Se confirman las puntuaciones totales? ¿Se confirman las puntuaciones de los factores?

Dicha pregunta conduce mi investigación hacia otra pregunta, pues me interesa también saber hasta qué punto existe conciencia de la CQ propia. Así, ¿Son conscientes los entrevistados de su CQ? De nuevo, para responder esta pregunta es necesario plantear subniveles: ¿Sabén cuál es su factor más fuerte? ¿El que dicen ser su factor más fuerte destaca respecto al resto de entrevistados?

4-METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Dada la naturaleza compleja de la medida de la Inteligencia Cultural, este ensayo emplea una metodología diversa; tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. En primer lugar (4.1.) se elabora un método de medida cualitativo complementario a partir del método cuantitativo existente (la escala de los 20 ítems). A continuación (4.2.), se analiza tanto el método cualitativo como el cuantitativo en los diferentes informantes. Estos procesos de elaboración y de análisis se describen con exhaustividad más abajo:

4.1- ELABORACIÓN DE ENTREVISTA A PARTIR DE ESCALA

El núcleo conductor de esta investigación, y lo que permite el posterior análisis, es la elaboración de un método de medida complementario a la escala de los 20 ítems. (*Van Dyne et Al, 2008*) Antes de elaborar la entrevista, es necesario estudiar la escala, sus 4 factores, y sus 20 ítems. Se observa que se trata de un método de evaluación, el cual trata de medir la CQ de forma numérica: los sujetos deberán responder con una puntuación del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo) a los 20 diferentes ítems enmarcados en los 4 factores o dimensiones. A continuación, se ha buscado la forma de complementar esta autoevaluación, elaborando un método ya no cuantitativo, sino cualitativo. Este método ya no busca respuestas cerradas, numéricas, racionales, sino que pretende apelar a las emociones, respuestas completas y profundas, que plasmen la experiencia vivida. Se ha buscado que las preguntas de la entrevista cubran la mayoría de los ítems, y, para saber qué ítem incluye cada pregunta, esta muestra a la derecha el número del ítem que contiene. Por ejemplo, el ítem 7 de la autoevaluación sería “Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas”, mientras que la entrevista preguntaría “¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)”. Cabe destacar que la entrevista cubre todos los ítems excepto 3 (número 8, 9 y 15, por resultar extremadamente concretos). Por otro lado, la entrevista no se limita a los 20 ítems de la escala, sino que busca ir más allá, indagando en la experiencia vital y profesional de los informantes, planteando así preguntas adicionales.

Cabe destacar que para la elaboración de esta entrevista ha sido crucial la consulta de un manual protocolario para la elaboración y realización de entrevistas. (*Meneses, 2015*)

ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL

(1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. (1)
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. (2)
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. (3)
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. (4)

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas (5)
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc.) de otros idiomas. (6)
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. (7)
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas (8)
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas (9)
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas (10)

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas (11)
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. (12)
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. (13)
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. (14)
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. (15)

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. (16)
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. (17)
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. (18)
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. (19)
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. (20)

-¿Qué factor crees que es más fuerte en ti? ¿Por qué?

ENTREVISTA ELABORADA

BACKGROUND (ORÍGENES)

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

ESTUDIOS

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

TRAYECTORIA PROFESIONAL

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

-¿Tu carrera profesional te ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

INTELIGENCIA CULTURAL (CQ): capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc.), posea CQ? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido? (5)

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees? (6)

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

-¿Crees que dicha exposición a diferentes culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta. (11)

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa) (7)

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tienes conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles? (1) (2) (3) (4)

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo? (16) (17) (18)

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal? (10) (19) (20)

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto solo y comenzar a interactuar con la población local por ti mismo, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué? (12) (14)

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés? (13)

4.2-SELECCIÓN DE INFORMANTES Y NETWORKING

Una vez elaborada la entrevista, y antes de poder testarla, resulta necesario tomar ciertas decisiones en torno a quiénes serán los informantes, a qué campos pertenecerán, etc. En esta sección es tan importante la correcta selección como el posterior networking, pues una vez seleccionados los informantes deseados, es necesario buscar la manera de poder entrar en contacto con ellos para comprobar la escala y entrevista en cuestión.

La selección trata de responder al objeto de estudio del presente ensayo: la Inteligencia Cultural para el liderazgo global. Así, los seleccionados deben ser personas capaces de cubrir ambas necesidades; por un lado, poseedores de CQ, por otro lado, con cierta relevancia en la toma de posesiones global. De este modo, se han seleccionado una serie de individuos de diferentes ámbitos que a lo largo de su trayectoria profesional y vital se han enfrentado a una gran diversidad cultural, demostrando así haber alcanzado un alto coeficiente de CQ. La selección es la siguiente (los informantes guardan el anonimato; este estudio se referirá a ellos mediante “sujeto 1”, “sujeto 2”, etc.)

Ámbito de las multinacionales

- Ex Presidente de multinacional española: sujeto 1
- Ejecutivo de multinacional: sujeto 6
- Ex CEO de multinacional estadounidense: sujeto 10
- Profesional dedicada a importación-exportación: sujeto 7

Ámbito del turismo y el ocio

- CEO de multinacional alemana y Coordinador en multinacional alemana: sujeto 8

Ámbito de la administración pública

- Presidente de un Comité de Solidaridad Internacionalista: sujeto 9

Ámbito de las organizaciones internacionales y tercer sector

- Co-Directora ONG: sujeto 3
- Directora de Comunicación ONG y ex funcionaria de la ONU: sujeto 2

Ámbito de la medicina y la cooperación

- Médico Pediatra Militar en misiones internacionales en zonas de conflicto: sujeto 5
- Asistente social en misiones internacionales: sujeto 4

4.3-PRUEBA DE ENTREVISTA Y ESCALA MEDIANTE INFORMANTES

El proceso de testación de entrevista y escala en los diferentes informantes es, probablemente, el más complejo de los estadios de la metodología que enmarca este estudio. Este proceso abarca desde la primera toma de contacto, ya sea por email, vía telefónica, etc., hasta que se fija el encuentro y se prueban ambos métodos de medida de la CQ (autoevaluación y entrevista). Si ya en el apartado de elaboración de la entrevista ha sido crucial la consulta de un manual protocolario para la elaboración y realización de entrevistas. (*Meneses, 2015*), en este apartado, este manual se convierte totalmente indispensable. Así, antes de pasar a describir los diferentes tipos de encuentros con los informantes (en persona y por email), es necesario resaltar algunos aspectos protocolarios de realización de entrevistas, obtenidos de dicho manual:

En primer lugar, y como ya se ha indicado con anterioridad, esta entrevista se emplea como técnica de investigación social, y es de tipo cualitativo.

En segundo lugar, es importante plantear con la mayor fidelidad posible las mismas preguntas a todos los entrevistados, previamente determinadas, para facilitar el posterior proceso de comparación de información y búsqueda de patrones comunes.

En tercer lugar, el objeto de estudio u objetivo debe estar claro. En este caso, se busca obtener profundidad, ilustrar y recoger la experiencia subjetiva de los informantes, para así poder complementar la medida de la CQ de los mismos. Por otro lado, y aunque este no sea el objeto de estudio principal, también es cierto que ante la alta reactividad, se busca obtener la confianza con los informantes antes de realizar la posterior evaluación más específica o estructurada.

En cuarto lugar, el guión es bastante estructurado. El orden de las preguntas es cronológico, partiendo de los orígenes del informante, y analizando toda su trayectoria vital y profesional.

En último lugar, los elementos del encuentro también son importantes: la disponibilidad de tiempo, el canal (si es en persona o por email, skype, etc.), el uso de la grabadora, la toma de notas, la transcripción... Este aspecto se trata más en profundidad en el siguiente apartado.

4.3.1-Entrevista en persona

La entrevista en persona resulta el tipo de entrevista más deseado en este caso, pues el contacto directo resulta la opción más efectiva e interesante, permitiendo una mayor precisión y flexibilidad a la hora de tratar el tema. Es importante destacar que la mayoría de las entrevistas de este estudio han tenido lugar en persona, pues tan solo 3 han sido las realizadas vía correo electrónico.

Además de tener en cuenta los elementos protocolarios descritos en el apartado 4.2., las entrevistas en persona han requerido especial cuidado en ciertos aspectos, descritos a continuación (también extraídos del manual protocolario para la elaboración y realización de entrevistas) (Meneses, 2015).

En primer lugar, las entrevistas realizadas en persona han requerido que el entrevistador comience con una presentación del mismo, así como del tema. Se trata de que el informante tenga claro cuál es el objeto de la entrevista, y cuáles van a ser las condiciones en las que la misma se va a desarrollar. Así, la presentación ha sido la siguiente: *“En primer lugar, gracias por tu colaboración, tus opiniones son importantes. Mi nombre es Raquel Revuelta y estoy escribiendo mi trabajo de fin de grado de Relaciones Internacionales y Traducción e Interpretación. Investigo sobre la Inteligencia Cultural para el liderazgo global. Para ello, estoy entrevistando a personas destacadas, que han trabajado y vivido en diferentes culturas, de diversos campos: multinacionales, diplomacia, turismo y ocio, administración pública, organizaciones internacionales y tercer sector, medicina y cooperación. Esta reunión se compone de dos partes: primero, una entrevista. Segundo, una autoevaluación.”*

Por otro lado, al comienzo del encuentro resulta imprescindible la siguiente pregunta: *“Permíteme preguntarte, ¿me permitirías grabar esta entrevista? Si no es así, ¿me permitirías que escribiera las respuestas a ordenador?”*

Por último, tras la realización de la entrevista y de la autoevaluación, el encuentro ha concluido con la siguiente fórmula de cierre: *“De nuevo muchas gracias por tu tiempo. Por supuesto quedo a tu disposición para enviarte las transcripciones de la entrevista, así como el trabajo de fin de grado cuando esté finalizado.”*

4.3.2-Entrevista por email

Como indicado en el apartado anterior, la entrevista por correo electrónico no resulta la opción más ideal, pues no permite tanta flexibilidad y profundidad como el contacto directo. Sin embargo, esta opción ha resultado efectiva en 3 casos en los que el informante no ha tenido mucha disponibilidad, no pudiendo fijar un encuentro en persona o incluso por Skype.

Además de tener en cuenta los elementos protocolarios descritos en el apartado 4.2., las entrevistas por email también han requerido algunas consideraciones especiales, descritas a continuación (también extraídas del manual protocolario para la elaboración y realización de entrevistas) (Meneses, 2015).

En primer lugar, las entrevistas realizadas por email han mantenido la misma presentación que aquellas realizadas en persona. De nuevo, se trata de que el informante tenga claro cuál es el objeto de la entrevista, y cuáles van a ser las condiciones en las que la misma se va a desarrollar: *“En primer lugar, gracias por tu colaboración, tus opiniones son importantes. Mi nombre es Raquel Revuelta y estoy escribiendo mi trabajo de fin de grado de Relaciones Internacionales y Traducción e Interpretación. Investigo sobre la Inteligencia Cultural para el liderazgo global. Para ello, estoy entrevistando a personas destacadas, que han trabajado y vivido en diferentes culturas, de diversos campos: multinacionales, diplomacia, turismo y ocio, administración pública, organizaciones internacionales y tercer sector, medicina y cooperación. Este documento se compone de dos partes: primero, una entrevista. Segundo, una autoevaluación.”* Como se puede observar, lo único que cambia es que se ha sustituido la palabra “encuentro” por “documento”.

Por otro lado, en este caso ya no es necesario fijar las cuestiones en cuanto al uso de grabadora o transcripción de notas, pues ahora se trata de un documento escrito que mandamos al informante y que este nos devolverá completado.

Por último, la fórmula de despedida permanece: *“De nuevo muchas gracias por tu tiempo. Por supuesto quedo a tu disposición para enviarte las transcripciones de la entrevista, así como el trabajo de fin de grado cuando esté finalizado.”*

CAPÍTULOS DE CONTENIDO

5-ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5.1-RESULTADOS CQS (ANEXO 1)

	Factor Metacognitivo (x/28)	Factor Cognitivo (x/42)	Factor Motivacional (x/35)	Factor Comportamiento (x/35)	Total (x/140)	¿Cuál crees que es tu factor más fuerte?
Sujeto 1	20	33	22	26	101	Comportamiento
Sujeto 2	20	25	29	32	106	Comportamiento
Sujeto 3	20	15	27	31	93	Motivación
Sujeto 4	16	21	32	32	101	Motivación
Sujeto 5	24	42	35	34	135	Comportamiento
Sujeto 6	17	28	33	26	104	Motivación
Sujeto 7	24	27	34	25	110	Cognitivo
Sujeto 8	26	27	32	33	118	Comportamiento
Sujeto 9	14	26	31	30	101	Motivación
Sujeto 10	21	33	26	27	107	Comportamiento

La tabla plasma las puntuaciones ofrecidas por cada sujeto en la escala (CQS). Los sujetos han puntuado cada uno de los ítems con una cifra del 1 al 7. Así, la puntuación para cada factor se obtiene sumando las cifras de cada ítem (por ejemplo, sujeto 1: $4 + 7 + 4 + 5 = 20$ puntos para el factor metacognitivo). Por otro lado, las puntuaciones para el total se obtienen con la suma de las puntuaciones de los factores (por ejemplo, sujeto 1: $20 + 33 + 22 + 26 = 101$ puntos para el total). La última columna corresponde a la pregunta adicional que se les hizo para ver cuál consideran su factor más fuerte.

5.2-RESULTADOS ENTREVISTAS (ANEXO 1)

Las entrevistas completas se pueden consultar en el Anexo 1.

5.3-¿LA ENTREVISTA CONFIRMA LA AUTOEVALUACIÓN (CQS)?

5.3.1-¿Se confirman las puntuaciones totales?

En la siguiente tabla se muestran la puntuación total para la CQ de los 10 sujetos, así como la posición que estos ocupan si establecemos un ranking con todos ellos. Se han comparado estas puntuaciones totales con la experiencia subjetiva recogida en las entrevistas, con el objetivo de ver si el método complementario confirma dichas puntuaciones en el método inicial (autoevaluación).

Además de plasmar si existe confirmación o no, se trata también de ofrecer cierta explicación acerca de cómo se ha identificado la confirmación positiva o negativa. Bien si dicha explicación no se ofrecerá con exhaustividad en este análisis para cada uno de los 10 casos, sí que se plasmará aquellos casos que se consideren más oportunos o relevantes (o por lo menos en el caso de la puntuación o puntuaciones más altas y en el caso de la puntuación más baja). De cualquier manera, dicha explicación puede obtenerse con mayor profundidad y detalle consultando las entrevistas completas (Anexo 1).

	Total (x/140)	Posición	Confirmación	Explicación: elementos
Sujeto 1	101	7° / 8° / 9°	SÍ	Conocimiento, experiencia internacional, conciencia de su CQ.
Sujeto 2	106	5°	SÍ	Experiencia internacional, motivación, idiomas, flexibilidad, humildad, conciencia de su CQ, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 3	93	10°	NO	Experiencia internacional, conocimiento, idiomas, flexibilidad, conciencia de su CQ, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 4	101	7° / 8° / 9°	SÍ	Motivación, comportamiento verbal, comportamiento no verbal
Sujeto 5	135	1°	SÍ	Motivación, experiencia internacional, humildad, flexibilidad, conocimiento, conciencia de su CQ, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 6	104	6°	NO	Motivación, experiencia internacional, humildad, flexibilidad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal, conciencia de su CQ, idiomas.
Sujeto 7	110	3°	SÍ	Motivación, experiencia internacional, flexibilidad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal, conciencia de su CQ, idiomas.
Sujeto 8	118	2°	SÍ	Motivación, experiencia internacional, flexibilidad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal, conciencia de su CQ, idiomas.
Sujeto 9	101	7° / 8° / 9°	SÍ	Motivación, comportamiento verbal, comportamiento no verbal
Sujeto 10	107	4°	SÍ	Experiencia internacional, idiomas, conocimiento, flexibilidad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.

-Posición 1, sujeto 5, confirmación positiva:

La confirmación positiva se ha obtenido mediante la identificación de los siguientes elementos, concluyendo que tiene sentido que esta persona tenga una puntuación tan alta en el ranking y que su nivel de CQ sea tan alto como indica en la autoevaluación:

Motivación: (*“lo que más me gusta es cuando me mandan al extranjero para 4 o 5 meses” / “me enriquece y da sentido a mi vida” / “trabajo para viajar y para estar en contacto con otras culturas” / “ya por ocio intento viajar anualmente mínimo un mes a otras culturas” / “intento evitar Europa, busco sitios muy diferentes”*). Experiencia internacional: (*“Mi profesión como médico militar me hace estar cada dos años de 3 a 4 meses en otra cultura. He estado en situaciones de mantenimiento de la paz en Líbano, Kosovo, Uzbekistán, el terremoto de Haití.”*) Humildad: (*“El fallo que yo he visto es creer que nuestra cultura es superior e intentar imponerla a los demás”*). Flexibilidad: (*“Por ejemplo en Líbano llegábamos allí con los musulmanes entrábamos en las mezquitas y teníamos que hacer sus rituales, ser respetuosos con ellos y adaptarse. Por ejemplo en Haití eran muy católicos, llegábamos a las iglesias y teníamos que besar la cruz, etc. Siempre el ritual que teníamos que hacer pues lo hacíamos, éramos respetuosos con otras culturas”*). Comportamiento verbal: (*“en Haití, para tener contacto con los niños y con las madres, aunque yo tenía un intérprete al idioma español, yo trataba de aprender palabras. Por ejemplo “salem” es “picor”, “dónde te duele”, etc. Cada semana yo estudiaba diez expresiones porque intimas más, cuando te oyen decir esas expresiones te integras y te adaptas, empatizas.”*). Comportamiento no verbal: (*“mido mucho mi comportamiento no verbal de no superioridad. Por ejemplo, en los sitios donde he ido hay mucha hambre, pues si doy medio bocadillo mío intento compartirlo de forma natural, sin que se note que eres superior al otro, un poco de igual a igual, aunque esto es muy difícil.”*)

-Posición 10, sujeto 3, confirmación negativa:

En ese caso la entrevista no confirma la autoevaluación, pues aunque este sujeto indica una puntuación total de 93 puntos y ocupa la última posición en la lista, la entrevista muestra que posee elementos que le hacen tener un alto coeficiente de CQ. Se han identificado los siguientes elementos: Experiencia internacional (*“Mi padre es francés, mi madre es española. Pasé mi infancia y juventud en Barcelona. Sin embargo, el bachillerato lo hice en Inglaterra.” “ESADE es una escuela de negocios en la que te encuentras alumnos de todas las partes del mundo, por lo que mi contacto con otras*

culturas era constante.” “Ya durante mi carrera hice el intercambio en Singapur. Después de esto, empecé trabajando en la Embajada de España en Delhi, India. Después, me mudé a Bangkok, Tailandia, como responsable de marca Coca-Cola en varios países del Sudeste Asiático. Pasados tres años me mudé a Madrid como responsable de marca Aquarius en España y Portugal. Un año después di un salto al tercer sector co-liderando el lanzamiento de The Wellbeing Project. Finalmente soy co-directora de la ONG Ashoka en España y Portugal.” Conocimiento: *“Siempre estoy intentando formarme para estar al tanto de la actualidad internacional y para conocer sobre las diferentes culturas.”* “Durante mi carrera de Administración de Empresas tuve múltiples asignaturas sobre derecho y economía internacional.” Idiomas: *“Tengo un nivel nativo de español, inglés, francés y catalán.”*). Flexibilidad: *“Considero que me adapto muy bien, siempre tratando de comprender y respetar a los otros. Recuerdo, por ejemplo, que cuando viví en Asia tuve que ser mucho más conservadora a la hora de interactuar que lo que lo soy aquí en España.”*). Conciencia de su CQ: *“Creo que tengo conocimientos que provienen de lo que he estudiado en mi carrera, de las experiencias que he ganado con mis trabajos, o incluso de mi propia trayectoria vital al estar en contacto con diferentes culturas.”*). Comportamiento verbal: *“Intento hablar un poco más lento, con un tono un poco más elevado, tratando de pronunciar bien).* Comportamiento no verbal: *“Trato de adaptarme también en este aspecto, respetando las reglas de comportamiento de cada cultura. Por ejemplo, si es una cultura musulmana, trataré de mantener una mayor distancia con los hombres.)*

Se observa que a grandes rasgos, la confirmación de la autoevaluación mediante la entrevista es eficaz: en general, aquellos sujetos en las últimas posiciones no mostraban demasiados elementos explicativos en sus entrevistas, mientras que aquellos sujetos en las posiciones más altas mostraban numerosos elementos explicativos en sus entrevistas. Así, se ha obtenido confirmación positiva en 8 casos. Sin embargo, hay 2 casos de confirmación negativa: la entrevista muestra que el sujeto 3 y el sujeto 6 poseen un mayor nivel de CQ que el que indican en su autoevaluación, pues se han identificado numerosos elementos que reflejan CQ.

5.3.2-¿Se confirman las puntuaciones de los factores?

Como se ha hecho en el caso de los totales, la siguiente tabla se muestra la puntuación para la CQ de cada uno de los factores de los 10 sujetos, así como la posición (ya no absoluta si no relativa, factorial) que estos ocupan si establecemos un ranking con los factores de todos ellos. De nuevo, se han comparado estas puntuaciones factoriales con la experiencia subjetiva recogida en las entrevistas, con el objetivo de ver si el método complementario confirma dichas puntuaciones en el método inicial (autoevaluación).

Además de plasmar si existe confirmación o no, se trata también de ofrecer cierta explicación acerca de cómo se ha identificado la confirmación positiva o negativa. Bien si dicha explicación no se ofrecerá con exhaustividad en este análisis para cada uno de los 10 casos, sí que se plasmará aquellos casos que se consideren más oportunos o relevantes (o por lo menos en el caso de la puntuación o puntuaciones más altas y en el caso de la puntuación más baja). De cualquier manera, dicha explicación puede obtenerse con mayor profundidad y detalle consultando las entrevistas completas (Anexo 1).

Así, a continuación se procede a realizar el análisis comparativo de los resultados factoriales de la autoevaluación y de la experiencia subjetiva obtenida en las entrevistas en busca de confirmación positiva o negativa. Este procedimiento será el mismo en el caso de los cuatro factores: factor metacognitivo, factor cognitivo, factor motivacional y factor de comportamiento.

Por último, cabe destacar que si bien la confirmación de las puntuaciones totales puede resultar más clara o evidente, en el caso de la confirmación factorial, esta tarea se complica ciertamente. Es decir, resulta relativamente sencillo buscar evidencia en las entrevistas de por qué una persona puede tener un coeficiente de CQ muy alto. Sin embargo, es tarea más costosa identificar por qué un factor específico, como por ejemplo el factor cognitivo, puede estar muy desarrollado en una persona. No obstante, el siguiente análisis parte de este objetivo y trata de ofrecer las explicaciones más acertadas posibles:

FACTOR METACOGNITIVO

	Factor (x/28)	Posición	Confirmación	Explicación: elementos
Sujeto 1	20	5° / 6° / 7°	SÍ	Conciencia de su CQ
Sujeto 2	20	5° / 6° / 7°	SÍ	Conciencia de su CQ
Sujeto 3	20	5° / 6° / 7°	SÍ	Conciencia de su CQ
Sujeto 4	16	9°	NO	Conciencia de su CQ
Sujeto 5	24	2° / 3°	SÍ	Conciencia de su CQ
Sujeto 6	17	8°	NO	Conciencia de su CQ
Sujeto 7	24	2° / 3°	SÍ	Conciencia de su CQ
Sujeto 8	26	1°	SÍ	Conciencia de su CQ
Sujeto 9	14	10°	SÍ	
Sujeto 10	21	4°	SÍ	Conciencia de su CQ

-Posición 1, sujeto 8, confirmación positiva:

La confirmación positiva se ha obtenido mediante la identificación de los siguientes elementos, concluyendo que tiene sentido que esta persona tenga una puntuación tan alta en el ranking factorial y que su nivel de CQ metacognitiva sea tan alto como indica en la autoevaluación: Conciencia de su CQ: (*“Siento que tengo muchísimos conocimientos culturales que aplico y que juegan a mi favor. En Sudamérica la gente me respetaba muchísimo más con cada palabra o comida o cosa cultural que sabía”*)

-Posición 10, sujeto 9, confirmación positiva:

De nuevo la entrevista confirma la autoevaluación, pues este sujeto indica una puntuación baja de 14 puntos y ocupa la última posición en la lista, y efectivamente la entrevista muestra que no posee ningún elemento que indique que posee factor metacognitivo, de hecho el sujeto afirma ser “inconsciente” de cómo actúa en una situación intercultural, aunque sí quiere dejar claro que siente que actúa correctamente.

Así, se ha obtenido confirmación positiva en 8 casos. Sin embargo, hay 2 casos de confirmación negativa: la entrevista muestra que el sujeto 4 y el sujeto 6 poseen un mayor nivel de CQ metacognitiva que el que indican en su autoevaluación, pues se ha identificado el elemento que indica un alto nivel de CQ meacognitiva.

FACTOR COGNITIVO

	Factor (x/42)	Posición	Confirmación	Explicación: elementos
Sujeto 1	33	2° / 3°	SÍ	Conocimientos, Experiencia Internacional
Sujeto 2	25	8°	NO	Conocimientos, idiomas, Experiencia Internacional
Sujeto 3	15	10°	NO	Conocimientos, idiomas, Experiencia Internacional
Sujeto 4	21	9°	SÍ	Experiencia Internacional
Sujeto 5	42	1°	SÍ	Experiencia Internacional, Entrenamiento (cursos específicos)
Sujeto 6	28	4°	SÍ	Conocimientos, idiomas, Experiencia Internacional
Sujeto 7	27	5° / 6°	SÍ	Conocimientos, idiomas, Experiencia Internacional
Sujeto 8	27	5° / 6°	SÍ	Idiomas, Experiencia Internacional
Sujeto 9	26	7°	SÍ	Experiencia Internacional
Sujeto 10	33	2° / 3°	SÍ	Conocimientos, idiomas, Experiencia Internacional

-Posición 1, sujeto 5, confirmación positiva:

La confirmación positiva se ha obtenido mediante la identificación de los siguientes elementos, concluyendo que tiene sentido que esta persona tenga una puntuación tan alta en el ranking factorial y que su nivel de CQ cognitiva sea tan alto como indica en la autoevaluación: Experiencia Internacional y Entrenamiento (cursos específicos): (*“Cuando salgo fuera por trabajo, 15 días antes vamos a clase desde las 8am hasta las 5pm y nos enseñan todas estas cuestiones culturales”*). Este último elemento de cursos para la situación intercultural concreta resulta ideal y es lo que le hace destacar.

-Posición 10, sujeto 3, confirmación negativa:

En ese caso la entrevista no confirma la autoevaluación, pues aunque este sujeto indica una puntuación de 15 puntos y ocupa la última posición en la lista, la entrevista muestra que posee elementos que indican un alto nivel de CQ cognitiva. Se han identificado los siguientes elementos: Conocimientos, idiomas, Experiencia Internacional.

Así, se ha obtenido confirmación positiva en 8 casos. Sin embargo, hay 2 casos de confirmación negativa: la entrevista muestra que el sujeto 2 y el sujeto 3 poseen un mayor nivel de CQ cognitiva que el que indican en su autoevaluación, pues se ha identificado el elemento que indica un alto nivel de CQ cognitiva.

FACTOR MOTIVACIONAL

	Factor (x/35)	Posición	Confirmación	Explicación: elementos
Sujeto 1	22	10°	SÍ	
Sujeto 2	29	7°	NO	Motivación
Sujeto 3	27	8°	NO	Motivación
Sujeto 4	32	4° / 5°	SÍ	Motivación
Sujeto 5	35	1°	SÍ	Motivación
Sujeto 6	33	3°	SÍ	Motivación
Sujeto 7	34	2°	SÍ	Motivación
Sujeto 8	32	4° / 5°	SÍ	Motivación
Sujeto 9	31	6°	SÍ	Motivación
Sujeto 10	26	9°	SÍ	

-Posición 1, sujeto 5, confirmación positiva:

La confirmación positiva se ha obtenido mediante la identificación de los siguientes elementos, concluyendo que tiene sentido que esta persona tenga una puntuación tan alta en el ranking factorial y que su nivel de CQ motivacional sea tan alto como indica en la autoevaluación: Motivación: (*“lo que más me gusta es cuando me mandan al extranjero para 4 o 5 meses” / “me enriquece y da sentido a mi vida” / “trabajo para viajar y para estar en contacto con otras culturas” / “ya por ocio intento viajar anualmente mínimo un mes a otras culturas”*).

-Posición 10, sujeto 1, confirmación positiva:

De nuevo la entrevista confirma la autoevaluación, pues este sujeto indica una puntuación baja de 22 puntos y ocupa la última posición en la lista, y efectivamente la entrevista muestra que no posee ningún elemento que indique que posee una especial motivación por el contacto con otras culturas.

Así, se ha obtenido confirmación positiva en 8 casos. Sin embargo, hay 2 casos de confirmación negativa: la entrevista muestra que el sujeto 2 y el sujeto 3 poseen un mayor nivel de CQ motivacional que el que indican en su autoevaluación, pues se ha identificado el elemento que indica un alto nivel de CQ motivacional.

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

	Factor (x/35)	Posición	Confirmación	Explicación: elementos
Sujeto 1	26	8° / 9°	SÍ	
Sujeto 2	32	3°/4°	SÍ	Flexibilidad, humildad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 3	31	4°	SÍ	Flexibilidad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 4	32	3°/4°	SÍ	Comportamiento verbal, comportamiento no verbal
Sujeto 5	34	1°	SÍ	Flexibilidad, humildad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 6	26	8° / 9°	NO	Flexibilidad, humildad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 7	25	10°	NO	Flexibilidad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 8	33	2°	SÍ	Flexibilidad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.
Sujeto 9	30	6°	SÍ	Comportamiento verbal, comportamiento no verbal
Sujeto 10	27	7°	SÍ	Flexibilidad, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.

-Posición 1, sujeto 5, confirmación positiva:

La confirmación positiva se ha obtenido mediante la identificación de los siguientes elementos, concluyendo que tiene sentido que esta persona tenga una puntuación tan alta en el ranking factorial y que su nivel de CQ de comportamiento sea tan alto como indica en la autoevaluación: Humildad: (*“El fallo que yo he visto es creer que nuestra cultura es superior e intentar imponerla a los demás”*). Flexibilidad: (*“Siempre el ritual que teníamos que hacer pues lo hacíamos, éramos respetuosos con otras culturas”*). Comportamiento verbal: (*“aunque yo tenía un intérprete al idioma español, yo trataba de aprender palabras.”*). Comportamiento no verbal: (*“mido mucho mi comportamiento no verbal de no superioridad.”*)

-Posición 10, sujeto 7, confirmación negativa:

En ese caso la entrevista no confirma la autoevaluación, pues aunque este sujeto indica una puntuación de 25 puntos y ocupa la última posición en la lista, la entrevista muestra que posee elementos que indican un alto nivel de CQ de comportamiento. Se han identificado los siguientes elementos: Flexibilidad, (*“En la India aprendí de otra*

cultura religiosa y me pareció muy interesante, yo soy muy abierta a respetar cualquier otra cultura religiosa que no sea exactamente la mía”). Comportamiento Verbal: (“Intento adaptarme a la cultura para no provocar un conflicto con la persona porque muchas veces las culturas chocan, intento hablar el idioma (si lo hablo) y sobretodo escuchar a la otra cultura para aprender”) y Comportamiento no verbal: (“En India también hemos tenido que ajustarnos a gestos o a utilizar un tercer idioma para darnos a entender”).

Así, se ha obtenido confirmación positiva en 8 casos. Sin embargo, hay 2 casos de confirmación negativa: la entrevista muestra que el sujeto 6 y el sujeto 7 poseen un mayor nivel de CQ de comportamiento que el que indican en su autoevaluación, pues se han identificado los elementos que indican un alto nivel de CQ de comportamiento.

5.- ¿SON CONSCIENTES LOS ENTREVISTADOS DE SU CQ?

5.4.1-¿Saben cuál es su factor más fuerte?

Este estudio, además de pedir a los informantes que realicen la autoevaluación, también ha pretendido ir más allá, preguntándoles cuál es su factor más fuerte. La siguiente tabla muestra, para cada sujeto, el que dicen ser su factor más fuerte, así como el que en realidad es el factor en el que obtienen una puntuación más alta según indican en la autoevaluación. Con ello, el objetivo es ver si los resultados coinciden para determinar si saben cuál es su factor más fuerte, es decir, si los sujetos tienen conciencia de su CQ.

	¿Cuál crees que es tu factor más fuerte?	Factor más fuerte real	¿Conciencia?
Sujeto 1	Comportamiento	Cognitivo	NO
Sujeto 2	Comportamiento	Comportamiento	SÍ
Sujeto 3	Motivación	Comportamiento	NO
Sujeto 4	Motivación	Motivación	SÍ
Sujeto 5	Comportamiento	Cognitivo	NO
Sujeto 6	Motivación	Motivación	SÍ
Sujeto 7	Cognitivo	Motivación	NO
Sujeto 8	Comportamiento	Comportamiento	SÍ
Sujeto 9	Motivación	Motivación	SÍ
Sujeto 10	Comportamiento	Cognitivo	NO

El procedimiento para averiguar si el factor que dicen ser el más alto y el más alto, de hecho, es el siguiente: el sujeto 1 cree que su factor más fuerte es el de comportamiento. Sin embargo, si tomamos esta puntuación (26/35), y la comparamos con la del resto de factores (20/28 para el metacognitivo, 33/42 para el cognitivo, y 22/35 para el motivacional), vemos que su factor más fuerte es de hecho el cognitivo.

Tras analizar estos resultados, vemos que 5 sujetos coinciden con la medición, mientras que 5 fallan, lo que indica que los sujetos no tienen una alta conciencia de la CQ que poseen.

5.4.2-¿El que dicen ser su factor más fuerte destaca respecto al resto de entrevistados?

Resulta también interesante analizar si el factor que los sujetos consideran su factor más fuerte muestra una puntuación que destaque entre la del resto de los sujetos. La siguiente tabla muestra, para cada sujeto, el que dice ser su factor más fuerte, así como el factor que de hecho destaca respecto al resto del grupo.

	¿Cuál crees que es tu factor más fuerte?	Factor que destaca respecto al resto	¿Coincidencia?
Sujeto 1	Comportamiento	Cognitivo	NO
Sujeto 2	Comportamiento	Comportamiento	SÍ
Sujeto 3	Motivación		NO
Sujeto 4	Motivación	Comportamiento	NO
Sujeto 5	Comportamiento	Comportamiento	SÍ
Sujeto 6	Motivación	Motivación	SÍ
Sujeto 7	Cognitivo	Metacognitivo y Comportamiento	NO
Sujeto 8	Comportamiento	Comportamiento	SÍ
Sujeto 9	Motivación		NO
Sujeto 10	Comportamiento	Cognitivo	NO

En primer lugar, es importante explicar por qué la tabla muestra algunas casillas vacías: hay casos (en concreto el sujeto 3 y el sujeto 9) en los que ninguno de los factores destaca respecto al resto porque no han obtenido un nivel alto (como ya se ha explicado, puede deberse a su humildad o a su falta de conciencia de su CQ).

En este caso, el procedimiento es tarea más sencilla que en el apartado anterior: por ejemplo, el sujeto 1 cree que su factor más fuerte es el de comportamiento. Sin embargo, sólo hay que mirar la tabla de resultados de la autoevaluación para ver que en el que destaca es en el cognitivo (no absolutamente, pero sí relativamente, pues tiene 33 puntos y oscila entre el segundo y el tercer puesto).

Tras analizar estos resultados, vemos que los resultados sólo coinciden en 4 casos lo que indica que los sujetos no tienen una alta conciencia de la CQ que poseen.

CONCLUSIÓN

6-CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

6.1-CONCLUSIONES

Tas el análisis de resultados del presente estudio es posible extraer las siguientes conclusiones respecto a los apartados de dicha investigación:

En primer lugar, en cuanto a la elaboración de la entrevista como método complementario de la CQS:

1. Este estudio no ha sido capaz de reformular e integrar en la entrevista los ítems 8, 9 y 15, por resultar estos extremadamente concretos y complejos.

En segundo lugar, en cuanto a la confirmación de la autoevaluación CQS mediante la entrevista elaborada:

2. La entrevista ha obtenido 8 confirmaciones positivas y 2 negativas de las puntuaciones totales de la CQS, lo que quiere decir que la CQS supone un método base muy sólido para medir la CQ, pero que resulta muy conveniente desarrollar otros métodos complementarios como la citada entrevista.

3. La entrevista ha obtenido 8 confirmaciones positivas y 2 negativas de las puntuaciones del factor metacognitivo; 8 positivas y 2 negativas del factor cognitivo, 8 positivas y 2 negativas del factor motivacional, y 8 positivas y 2 negativas del factor comportamiento. Esto indica que, de nuevo, aunque la CQS posee eficacia también en la medida factorial, la complementación de la autoevaluación resulta necesaria.

4. Algunos elementos se han identificado como patrones comunes y están presentes en aquellos sujetos que reportan mayor nivel de CQ (ya sea total o factorial), suponiendo idónea la posesión de todos ellos: motivación, experiencia internacional, idiomas, humildad, flexibilidad, conciencia de su CQ, comportamiento verbal, comportamiento no verbal.

5. Los diferentes factores de CQ pueden asociarse con diferentes elementos identificativos que suponen altos niveles de dicho factor: el factor metacognitivo se asocia con la conciencia de la CQ propia, el factor cognitivo se asocia con los conocimientos, los idiomas, la experiencia internacional (y más especialmente con

entrenamientos o cursos específicos para la situación intercultural concreta, esto resulta ideal), el factor motivacional se asocia con la motivación, y el factor de comportamiento se asocia con el comportamiento verbal, el comportamiento no verbal, flexibilidad y humildad.

6. Para las confirmaciones negativas en las puntuaciones totales, el sesgo por exceso (sujetos que dicen tener más CQ de la que tienen) se ha dado en 0 casos y el sesgo por defecto (sujetos que por humildad o desconocimiento dicen tener menos CQ de la que tienen) en 2 casos. Así, esta autoevaluación CQS en su conjunto tiene la limitación de estar ciertamente sesgada por defecto, habiendo individuos demasiado humildes o con no demasiada conciencia de su nivel CQ que se puntúan por debajo de su nivel real.

7. Si se analiza el sesgo factorial: El factor metacognitivo tiene un sesgo por exceso en 0 casos y un sesgo por defecto en 2 casos. El factor cognitivo tiene un sesgo por exceso en 0 casos y un sesgo por defecto en 2 casos. El factor motivacional tiene un sesgo por exceso en 0 casos y un sesgo por defecto en 2 casos. El factor de comportamiento tiene un sesgo por exceso en 0 casos y un sesgo por defecto en 2 casos. Así, todos los factores están sesgados por igual, por defecto, ninguno destaca por encima de otro.

En tercer lugar, en cuanto a la conciencia que tienen los entrevistados de su CQ:

8. A la hora de analizar si los sujetos saben cuál es de hecho su factor más fuerte, 5 de ellos coinciden con la medición y 5 de ellos no lo hacen, lo que indica que no hay una conciencia muy alta de la propia CQ.

9. El factor que más sujetos consideran su factor más fuerte es el de comportamiento (5 sujetos), seguido por el de motivación (4 sujetos). Sólo un sujeto considera el cognitivo su factor más alto, y ningún sujeto considera que tiene un factor metacognitivo fuerte.

10. El factor que es de hecho el más fuerte para la mayor cantidad de sujetos es el motivacional (4 sujetos), seguido por el de comportamiento (3 sujetos) y por el cognitivo (3 sujetos). El factor metacognitivo tampoco se muestra como el factor más alto para ninguno de los sujetos en las puntuaciones que estos indican en la autoevaluación, probablemente porque es el más difícil de alcanzar.

11. De los 10 sujetos, solo en 4 casos el factor que de hecho creen ser su factor más fuerte destaca respecto al resto de sujetos, lo que indica de nuevo que los sujetos no tienen una alta conciencia de la CQ que poseen.

6.2-PROPUESTAS PARA FUTURA INVESTIGACIÓN

El apartado anterior ilustra hasta dónde ha llegado este ensayo en el campo de la Inteligencia Cultural, y especialmente su medida. Este apartado pretende esbozar una pequeña agenda de investigación, proponiendo posibles futuros caminos que se han abierto con este trabajo, y de dónde podrían surgir futuras preguntas de investigación que se aquí se plantean también de forma amplia:

En cuanto a la CQS y sus factores o dimensiones:

1-¿Es posible desarrollar más subdivisiones o ítems para cada factor? (Varias llamadas en la literatura). (*Gelfand et Al, 2008*) (*Van Dyne et Al, 2010*) (*Van Dyne et Al, 2012*).

2-¿Es posible desarrollar un quinto factor?

3-¿Es posible corregir los sesgos, ya sea por defecto o por exceso?

4-¿Cómo se compensan los 4 factores? ¿Puede una persona tener un resultado muy bajo para un factor pero un resultado muy alto para otro factor, o es necesario que los cuatro sean altos? ¿A qué pueden deberse estas variaciones dentro de una misma persona? ¿A qué pueden deberse las variaciones entre las diferentes personas?

5-Seguir investigando sobre los elementos de identificación de CQ presentados en este ensayo (idiomas, conocimiento, comportamiento verbal, comportamiento no verbal, motivación, etc) para comprender mejor su causalidad.

En cuanto a los métodos de CQ complementarios a la CQS:

6-El presente estudio no ha sido capaz de reformular e integrar los ítems 8, 9 y 15 en la entrevista elaborada. Se recomienda seguir trabajando en este campo para poder dar solución a ello y ofrecer una entrevista u otro método que integre con mayor profundidad todos los ítems de la autoevaluación.

7-Además de la entrevista, ¿Qué otros métodos resultan apropiados para complementar a la CQS a la hora de medir la CQ?

8-Este estudio ha recogido la experiencia subjetiva de personas que han demostrado tener un coeficiente de CQ por encima de la media. Resultaría también interesante desarrollar un método complementario que recogiera la experiencia subjetiva de personas que destacan por su alto nivel de CQ con personas que destacan por su bajo nivel de CQ.

BIBLIOGRAFÍA

- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business horizons*, 48(6), 501-512.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M. L. (2008). Cultural intelligence. *The Cambridge*.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ) A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259-284.
- Cavanaugh, N. L. H. (2008). *Cultural intelligence: factors and measurement* (Master's thesis).
- Chin, C. O., & Gaynier, L. P. (2006). Global leadership competence: A cultural intelligence perspective. In *MBAA Conference*.
- Chin, C. O., Gu, J., & Tubbs, S. L. (2001). Developing global leadership competencies. *Journal of leadership studies*, 7(4), 20-31.
- Cultural Intelligence Center (2018) *Culturalq.com* Retrieved 20 January 2018, from <https://culturalq.com/>
- Early, P. 2000. Personal correspondence. See also Early, P. 1987. Intercultural training for managers: A comparison. *Academy of Management Journal*, 30: 685-698. and London, M. and Sessa, V.I. 1999. Selecting international executives: A suggested Leadership.
- Earley, P.C. (2002) Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. In B.M. Staw & R.M. Kramer (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, Vol. 24 (pp. 271-299). New York: JAI.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004) Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), p. 139–140.
- Española, A. (2018). *Buque Anfíbio Castilla - Operación Apoyo Humanitario Haití - Vida a bordo - Actividades - Armada Española - Ministerio de Defensa - Gobierno de España*. *Armada.mde.es*. Retrieved 20 January 2018, from http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/Armadaespannola/conocenos_actividades/prefLang_es/deLaFuerza--918_Apoyo-Humanitario-Haiti-Castilla-2010--03_vida-a-bordo_es--2010--05--2010_05_18_es;jsessionid=sM1TTK4J1swT3CnHQxnBx1XjywMLXZtnprsfJMFYyF72wSprgQsT!803503475?_selectedNodeID=394054&_pageAction=selectItem
- Gelfand, M. J., Imai, L., & Fehr, R. (2008). Thinking intelligently about cultural intelligence. *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, 375-388.
- Harris, M., & Lievens, P. (2005). Selecting employees for global assignments: Can assessment centers measure cultural intelligence. *Current topics in management*, 10, 221-240.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors. Institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., D. Van, C.A., C.B. Mueller and T.A. Charles (2002) What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*, 33, p. 785-803.

- Johnson, R. B., & Buko, S. (2013). Cultural Intelligence Scale (CQS): testing cross-cultural transferability of CQS in Ukraine. *Studies of Changing Societies*, 2013(4), 52-67.
- Johnson, R. B., & Buko, S. (2013). Cultural Intelligence Scale (CQS): testing cross-cultural transferability of CQS in Ukraine. *Studies of Changing Societies*, 2013(4), 52-67.
- Livermore, D. (2009). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Livermore, D., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: Why every leader needs it. *Intercultural Management Quarterly*, 13(2), 18-21.
- Maquiavelo, N. (2010). *El príncipe* (Vol. 204). Ediciones AKAL.
- Meneses, C. (2015). *La entrevista como técnica de investigación social* [Material de clase]. Madrid, España: Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Departamento de Sociología y Trabajo Social, Universidad Pontificia Comillas.
- Moua, M. (2012). *Leading with Cultural Intelligence*. The Saylor Foundation.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., Ang, S., & Ryan, A. M. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace*, 29-58.
- O'Keefe, D. F., Bourgeois, D. Y., & Davis, K. D. Measuring Cultural Intelligence.
- Offermann, L. R., & Phan, L. U. (2002). Culturally intelligent leadership for a diverse world. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 187–214). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- O'Keefe, D. F., Bourgeois, D. Y., & Davis, K. D. Measuring Cultural Intelligence.
- Rockstuhl, T., Ang, S., Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Lievens, F. (2009, August). Cultural intelligence and leadership emergence in multicultural teams. In *69th annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL* (pp. 7-11).
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- SHRM Foundation. (2018). *SHRM*. Retrieved 20 January 2018, from <https://www.shrm.org/foundation/pages/default.aspx>
- Silverthorne, C (2000) 'Situational Leadership Theory in Taiwan: A Different culture Perspective', *The Leadership and Organization Development Journal*, 21:2, 68-74.
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1986). *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- The Open University of Hong Kong (2018), Leading with Cultural intelligence. (2018)*
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., ... & Maznevski, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Tomás, José M.; Oliver, Amparo; Hontangas, Pedro M. (2000). «Análisis factorial confirmatorio de segundo orden y matrices multirrasgo-multimétodo». *Psicothema* 12 (Suplem. 2): 534-539. ISSN 0214-9915. Consultado el 17 de febrero de 2011.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. *Handbook of cultural intelligence*, 16-40.

Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading across differences*, 131-138.

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313.

VanderPal, G. (2014). Global leadership, IQ and global quotient.

Manuel Pizarro, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017.

Maira Cabrini, comunicación personal, 27 de noviembre de 2017.

Alexandra Mitjans, comunicación personal, 1 de diciembre de 2017.

Almudena Alquezar, comunicación personal, 26 de diciembre de 2017.

Antonio Lara, comunicación personal, 30 de diciembre de 2017.

Jesús Carmona, comunicación personal, 4 de enero de 2018.

Carmina Chávez, comunicación personal, 4 de enero de 2018.

Frédéric Bartolone, comunicación personal, 7 de enero de 2018.

Juan Carlos Burillo, comunicación personal, 8 de enero de 2018.

Oscar Rospigliosi, comunicación personal, 9 de enero de 2018.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTAS

PARTE 1: ENTREVISTA

SUJETO 1

Permíteme preguntarte, ¿me permitirías grabar esta entrevista? Si no es así, ¿me permitirías que escribiera las preguntas a ordenador?

Prefiero a ordenador.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

Estuve en Teruel, con mi familia, hasta que me mudé a Zaragoza yo sólo con 16 años, y después a Madrid con 19.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Estudí derecho por descarte, me gustaban varias cosas como la arqueología, la medicina, etc., pero hice esta.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Aquí en Madrid todos son muy acogedores, hay mucha diversidad, da igual de dónde vengas, todos son amigos.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

No, estuve aquí en Madrid.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

Duro ninguno, todos me gustaron. Cuando fui más feliz fue siendo agente de bolsa, ahí era muy feliz. Era anónimo, era bonito, se trabajaba muy bien, estabas en contacto con todo el mundo.

-¿Tu carrera profesional te ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Sí claro, ahora soy consejero delegado en Baker McKenzie, una firma estadounidense, o en Sanitas, que es inglesa, o todo el tiempo en contacto con Iberoamérica, etc. La experiencia siempre ha sido positiva.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos.

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Yo creo que el líder se hace, hay una cierta capacidad de liderazgo y otra se adquiere. El líder global se sabe adaptar a lo que le viene, desde lo más pequeño a lo más grande. Hay que tener la mente amplia, estar dispuesto a mimetizarse con el paisaje que te toca vivir, y empeñarse en imponer tu propio criterio. Hay que ser tozudo, líder es el que conduce. Dicho esto, tiene que saber donde se mete: saber de cultura, legislación, comportamiento, etc. Hay que ser respetuoso, observar, etc. Pero eso no se aprende, es una actitud.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

Sí, he trabajado en bolsa muchos años y conozco la economía mundial, y lo mismo con el derecho, pues estudié la legislación y ejercí de abogado.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Me manejo perfectamente en inglés y francés.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Estoy expuesto constantemente. Ahora mismo estamos en este despacho, y soy consejero delegado en Baker McKenzie, una firma americana. También soy Consejero en Sanitas, y es inglesa. También soy Consejo Asesor de McKinsey.

-¿Crees que dicha exposición a diferente culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Positiva, esto es obvio.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

Me adapto bien, respeto y comprensión, nunca he tenido ningún problema.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

La cultura es un fenómeno muy amplio, el hombre da su respuesta. Hay que saber de arte, literatura, ser una persona inquieta y curiosa. Mario Vargas Llosa decía que Don Quijote y Sancho viajaban con su patria a cuestas. Esto es verdad, los conocimientos que tengo son el conjunto de territorios que he pisado, las vivencias y experiencias personales, todo el bagaje que eso acarrea.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Sí, procuro tener cuidado, no ofender a nadie, advertir a los demás, etc. Cuando la gente está viajada, esto sale solo, uno coge la costumbre.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Lo mismo.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto solo y comenzar a interactuar con la población local por ti mismo, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Hombre, si me ayudan mejor. Pero no hay ningún problema, yo vine a Madrid con 19 años sólo, sin conocer a nadie.

-¿Cómo cree que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés?

Nada, ningún problema.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 4
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 7
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 4
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 5

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 7
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 7
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 5
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 5
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 5
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 4

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 5
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 4
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 7
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 3
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 3

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 4
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales.7
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 6
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 6
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 3

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?

El de comportamiento, me adapto bien.

Permíteme preguntarte, ¿me permitirías grabar esta entrevista? Si no es así, ¿me permitirías que escribiera las preguntas a ordenador?

Sí claro, podemos grabarla con el móvil.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

Mi padre es italiano y mi madre es francesa. Se conocieron en Italia pero se fueron a vivir a Guatemala, primero, donde nació mi hermana, y luego a México, donde nací yo, ósea soy mexicana de nacimiento. Después de eso, toda la familia seguimos viajando a distintos países. Después de México nos fuimos a Somalia, y después de eso nos fuimos a Pakistán, yo ya tenía 3 años más o menos, y después ya a partir de los 4 años fuimos a Suiza. Ahí es cuando ya empiezo a tener los primeros recuerdos reales de mi infancia. Estuve 5 años en suiza, en Ginebra, y ahí fui por primera vez a la escuela internacional. Después de Suiza también nos mudamos a Polonia, estuve ahí desde los 9 hasta los 12 años. Asistía a una escuela americana, con un sistema y un entorno muy parecido a una escuela internacional en la que había alumnos de todos los países del mundo. La mayoría eran niños hijos de diplomáticos, parecidos a mí (mis padres trabajaban en la ONU), o hijos de personas que trabajaban en grandes empresas internacionales, etc. Y luego ya después de Polonia nos vimos a España, entonces ya toda mi etapa preadolescente la hice en España, también en una escuela internacional aquí. Me gradué por el bachillerato internacional.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Sí, eh, pues mira, estudié sociología y comunicación en una universidad británica a las afueras de Londres. Estudié eso porque realmente no tenía nada claro lo que quería hacer. Es decir, sabía que no quería hacer ciencias ni ingeniería ni medicina de nada de eso, entonces esto lo hice como algo muy abierto pensando en que me abriera puertas a otras cosas. Sí que tenía también claro que quería trabajar en lo social, me interesaba muchísimo trabajar en la ONU como había hecho mi padre, entonces me encaminé un poco a eso: sociología, comunicación, temas que eran humanidades para poder trabajar en un sector así. En inglés, claro, como toda mi educación. Luego vienen los másters y posgrados. El grado que hice me permitió hacer 2 prácticas: una en ACNUR y otra en una empresa privada de temas de marketing, cine, etc, de hecho este creo que fue el único trabajo de empresa privada pura y dura que tuve y no me gustó mucho. Después hice un máster de periodismo para especializarme en una temática un poco más específica. Esa la hice en Madrid, un máster con la agencia EFE, y me fui de prácticas a Río de Janeiro, porque como había estado unos meses en Brasil antes pues ya hablaba un poco portugués. Pero luego me volví y estuve un tiempo buscando trabajo, haciendo voluntariado, haciendo prácticas. etc, pero sin encontrar un trabajo fijo. Por ello decidí hacer otro máster en Relaciones Internacionales, también en Madrid. Así que tengo dos másters y una carrera.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

La verdad es que justo en la universidad tenía un círculo bastante cerrado de gente local, de ingleses. Es decir, toda la escuela hasta los 17 o 18 años estuve sólo con compañeros de distintos países, pero cuando me fui a la universidad, esta no era particularmente internacional, por lo que me encontré con un entorno muy local, muy inglés. El primer año estuve en la residencia del campus universitario, donde te toca estar con quien estés. De ahí me hice las amigas que me hice y los siguientes 3 años decidimos compartir una casa juntas, así que esos 3 años vivíamos 3, 4 amigas, iba variando el número de personas.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

No hice ningún intercambio porque al final era la primera vez que me iba a vivir a Inglaterra entonces la propia experiencia universitaria era ir a otro país. Diría que vivir en Inglaterra sí fue un cambio cultural importante porque era una cultura que no conocía bien, y la misma Inglaterra tiene un multiculturalismo muy fuerte, entonces ahí hay muchos ingleses de origen indio, africano, etc, entonces yo creo que convivir con eso sí que me abrió los ojos a algo muy distinto a lo que vivía en Madrid, porque en Madrid al final hay muy pocos inmigrantes, y además no están muy integrados, no tienes la costumbre de ver a una persona negra trabajando en un banco, por ejemplo, en Madrid. Sin embargo, en Inglaterra es algo normal, había ese irte acostumbrando a esa segunda o tercera generación de inmigrantes y ver lo integrados que estaban, y al final es con lo que convives. Por ejemplo, yo cuando llegué al principio conocía a una persona que no era la típica blanca, inglesa, y yo decía ¿de dónde eres? Y me decía “Soy de Londres” y yo insistía “¿pero de dónde eres originalmente?” y ellos como que se ofendían y decían “pues no, yo soy de Londres, ¿por qué me estás preguntado?”. Esto sí que era un poco de choque cultural.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

Pues, es que los he disfrutado todos un montón, sinceramente. Bueno, quizás mi primera experiencia dura muy independiente profesional fue irme a Camerún con una ONG muy pequeña, de cooperación internacional, y fue un puesto muy bajito, apenas me pagaban, pero bueno me encantaba porque era una experiencia radicalmente distinta y sí que fue una inmersión cultural muy fuerte. Ahí tendría 25 o 26 años. Fue muy divertido pero también muy duro porque estaba bastante sola en un entorno que no conocía nada casi con ningún tipo de seguridad laboral ni nada. Quizás donde más a gusto me he sentido profesionalmente es en Ashoka, porque ya llevo un poco más de trayectoria y confianza profesional, y además mucha flexibilidad. Esto es un choque con el trabajo anterior que tenía en la ONU, trabajé un año y pico en un proyecto en El Cairo. Ahí vi lo encorsetado que es el trabajo en la ONU, con un jefe que estaba muy encima de mí, que miraba con lupa todo lo que hacía. Ashoka es un entorno con mucha más libertad, autonomía. De estos dos trabajos he aprendido mucho, pero quizás en Ashoka es donde más he aprendido y donde más a gusto me sentí. Además es en Madrid, en un sitio donde viven mis padres, donde ya había vivido muchos años, por lo que me siento más en casa.

-¿Tu carrera profesional te ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Sí, bueno, todas las experiencias profesionales han sido internacionales. Lo de Camerún es un ejemplo muy claro, ahí yo era la única europea, todo eran personas de Camerún con la que había una diferencia abismal en formas de trabajar, de vivir, de entender las cosas. Incluso el idioma, hablábamos en francés, pero las formas de trabajar eran diferentes. Había compañeros que no sabían ni como enviar un archivo email, cosas muy básicas que al final marcan esas diferencias, que quizás eran demasiado altas. Ahí hacía frente también a muchos problemas de corrupción de machismo, etc, esto marcaba mí día a día, por lo que fue quizás el choque cultural más fuerte. También tuve una experiencia profesional en Brasil como periodista con la agencia EFE. Ahí fue un poco más fácil, la inmersión fue un poco más rápida porque aprendí enseguida el portugués, porque es un país más parecido a España, a lo que yo conocía. Luego también estuve en Egipto y ahí pues lo mismo. Ahí el entorno cultural es muy distinto a lo que yo conocía, es decir, por ejemplo la semana va de domingo a jueves, pues el viernes y el sábado es fiesta y no se trabaja, pues el viernes es como el día de rezo. Entonces ya había como un cambio en tu forma de entender tu semana. Luego también estaba el asunto del mes de ramadán, donde la gente está en ayunas todo el día y se da un bajón importante. Hay también mucho machismo laboral al que tienes que acostumbrarte, etc. Pero bueno, como estás trabajando ahí en la ONU y realmente la gente con la que trabajaba directamente era gente con experiencia internacional, más o menos era fácil. Era en el día a día donde el choque cultural era más fuerte: en la calle, en las compras, etc.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos.

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Sí, importante es, al final yo creo que es una inteligencia que viene por la experiencia de haber viajado, de haber conocido, etc, pero al final creo que tiene un componente de empatía muy fuerte. Es decir, no necesito conocer a fondo la cultura China para saber que en un entorno de personas chinas me tengo que comportar de cierta forma, ser más respetuoso, tener cuidado, hablar menos de la cuenta, etc. Creo que ese ejercicio de empatía es la base que te puede aportar luego una inteligencia cultural. Entonces, no es sólo por haber viajado o experimentado, eso ayuda, pero es también un poco la inteligencia emocional la que tiene que venir de serie, y por supuesto es muy importante, es decir, esa inteligencia emocional, sea cultural o no, es muy importante para cualquier tipo de líder, es decir, que tenga un poco la capacidad de percibir de ver lo que hay en su entorno y reaccionar a lo que está ocurriendo. ¿Y cómo beneficia? Pues eso, es quizás también una transición del líder más dictador y un poco más fuerte, hacia un líder más empático, más horizontal, que no es el que dirige sino el que asesora sobre cómo hacer las cosas. Eso lo he notado más en Ashoka, pues es el trabajo donde más he convivido con este tipo de liderazgo y he visto el crecimiento que permite. Era un choque con lo que tenía antes en la ONU, donde éramos un equipo con un líder muy

claro, mandatario, micro manager, y no funcionaba así que en el equipo a menudo había discordia. En Ashoka era mucho al contrario: dejar mucha libertad, dejar que el equipo haga lo que le interesa, que se centre en lo que se le da bien, reforzar esa parte que se le da bien, etc. Y no sé si se sabe qué es lo que funciona o lo que no pero sí bueno, en general cosas como el refuerzo positivo suele funcionar muy bien, centrarse mucho en lo que funciona y no tanto en lo malo, y la libertad: dar autonomía al equipo, dejar que se organice, que se marquen sus objetivos y asesorarles para que lleguen a ese objetivo, etc. El lado malo de esto es que quizás hay personas a las que les gusta que le digan lo que tengan que hacer. Hay personas que necesitan una estructura jerárquica para entender las cosas, para no sentirse un poco sobrepasado.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

Cursos así pequeños he hecho muchos, cosillas un poco de todo, bueno he hecho mucho voluntariado internacional desde la universidad, he ofrecido muchas veces mi tiempo para aprender, para conocer otras organizaciones, etc. Y uno quizás que se salió un poco de la norma fue un voluntariado de la Cruz Roja aquí en Madrid donde haces un curso sobre cómo trabajar con personas con necesidades, y en mi caso yo estuve ayudando a una persona mayor: hacer la compra, darle compañía, etc. Ah, y también hice un voluntariado en Brasil en un orfanato local y lo mismo, al final estás en contacto con un entorno diferente al habitual.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

He de decir que poco. Hice un máster en relaciones internacional donde quizás sí estudié situaciones geopolíticas, etc. Pero no, sinceramente de economía mundial y derecho internacional no conozco mucho.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Sí, mi idioma materno sería el francés, pero no es el que mejor hablo. El que mejor hablo ahora sería el inglés y el español. También hablo el italiano (por mi padre), y diría que el portugués, aunque ahora se me ha ido un poco, pero vamos lo hablé perfecto en su día y ahora podría defenderme.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Creo que actualmente no es muy alto, lo ha sido a lo largo de mi vida muchísimo, pero quizás ahora que estoy viviendo en un sitio donde he crecido muchos años, donde está mi familia, en un entorno donde mi pareja es española, etc, al final mi entorno directo no es tan cultural, mis amigos son españoles, etc. Pero sí que mantengo muchas amistades con personas que viven fuera: Estados Unidos, otros países de Europa, etc. Entonces, ¿si me gustaría estar más expuesto? No, porque ya lo he estado... Ahora mismo pues sí, no me gustaría tener otra experiencia porque al final creo que nos acomodamos mucho a lo fácil y tus amistades más cercanas, tus familiares, etc, personas que se puedan parecer más a ti, porque es donde tú te sientes más cómo y

sientes más seguridad. Quizás cuando eres joven te gusta más interactuar y cambiar, pero ahora (aunque no soy vieja), quizás prefieres la comodidad.

-¿Crees que dicha exposición a diferentes culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Siempre positiva sin ninguna duda, pero bueno, yo creo que hay que tener cuidado porque a veces reafirmas tus propios estereotipos u opiniones. Por ejemplo, pude viajar a un país como es Egipto y ver todo lo malo y sólo centrarme en eso, y reforzar un estereotipo muy típico de las personas árabes. Por ello, es positivo siempre que mantengas una mente muy abierta y estés dispuesto a adaptar tu opinión a ciertas cosas.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

Pues, quizás donde más he tenido que adaptarme ha sido en El Cairo, en Egipto, porque la religión ahí dicta mucho el día a día y la forma de vida de las personas. Por ponerte un ejemplo, yo vivía en un piso sola y como quería que mi novio de Madrid viniera a verme, tuve que falsificar un certificado de matrimonio para que el portero le dejara entrar en mi piso. No sé si eso es adaptación o no pero es una forma de un poco tener que navegar por las exigencias culturales y religiosas que hay ahí. Obviamente mi forma de vestir también... siempre pantalones largos, a veces una camiseta de manga corta pero siempre con un poco de cuidado y tal. También un poco en el trato que tienes con las personas. Al principio yo era muy amable, me acercaba mucho, miraba mucho a los ojos, y luego enseguida me di cuenta de que eso solo me traía problemas porque igual piensan que intentas ligar, entonces eso ya es un poco una acción forzada, es decir ni siquiera es consciente sino que vas cambiando tu forma de actuar según un poco las expectativas culturales. Además pues bueno aprender el idioma: en Brasil aprendí portugués, en Egipto aprendí mucho árabe para poder comunicarme ahí... Ese intento de hablar el idioma local siempre lo he hecho para poder entender mejor, poder comunicarme, además es algo que me gusta mucho y cada vez que voy a un sitio intento conocerlo lo mejor posible.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

Sí, diría que sí, al final es un poco más una forma de vida. Los diplomáticos siempre encuentran las palabras para poder conversar con gente, o sea si de repente aquí en Madrid conozco a una persona de una cultura parecida a una en la que he vivido, conscientemente vas tirando de cosas que he vivido para tener algo en común. Por ejemplo si conozco aquí a una persona de El Cairo, intento tirar de mi experiencia, de lo que conoces y de lo que te imaginas que puede ser su forma de vida, sus intereses, etc, por eso sí que lo hago bastante.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Sí, lo hago mucho. Si es una persona que no habla el idioma que estamos hablando y se nota que tiene dificultades, sí que lo hago. Simplifico mucho las palabras que

simplifico, incluso demasiado, que me doy cuenta de que estoy hablando como si fuera tonta, pero sí que intento no usar expresiones que son muy locales, me sale automático. O sea lo que hago es simplificar la forma de hablar para facilitar la conversación.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Diría que también, ahí depende mucho de la situación. Por ejemplo un ejemplo muy duro, si es un hombre musulmán, pues voy a tener un comportamiento no verbal mucho más cerrado, mucho menos abierto que si es un hombre brasileño. Pero depende de la cultura, cambia mucho.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto sola y comenzar a interactuar con la población local por ti misma, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Pues hasta ahora siempre lo he hecho sola, menos cuando era muy pequeña y viajaba con mis padres y tal, de niña era con mi familia. Pero desde los 17 o 18 siempre lo he hecho sola. Sí, me ha gustado hacerlo así porque al final te da mucha más libertad, mucha más flexibilidad, sí. No es un problema hacerlo sola. Es verdad que quizás si me lo dices ahora, me siento un poco diferente. Si tuviera que ir a otro sitio quizás lo haría con mi pareja, etc, por no estar tan desarraigada.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés?

Sí, yo creo que el estrés es alto sin ninguna duda, siempre lo es, porque al final lo que ocurre es que cualquier pequeña gestión se hace una montaña. Desde el idioma, hasta que se te rompe el cargador de móvil y no sabes dónde comprar uno, cuánto cuesta, dónde pagar, cómo pedirlo, etc, y cualquier pequeña cosa sí que sube el nivel de estrés. Pero bueno, es también parte de la emoción que nos gusta a los que nos gusta estar en otras culturas.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 5
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 5
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 4

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 3
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 6
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 5
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 3
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 4
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 4

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 6
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 6
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 5
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 6

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 7
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 5
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 7
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 7
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 6

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?

Comportamiento..

Permíteme preguntarte, ¿me permitirías grabar esta entrevista? Si no es así, ¿me permitirías que escribiera las preguntas a ordenador?

Sí, sí, la grabamos.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

Mi padre es francés, mi madre es española. Pasé mi infancia y juventud en Barcelona. Sin embargo, el bachillerato lo hice en Inglaterra.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Estudí Administración de Empresas en ESADE, en Barcelona, pues mis padres me animaron a ello.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Vivía con mis padres, en Barcelona.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

Para empezar, ESADE es una escuela de negocios en la que te encuentras alumnos de todas las partes del mundo, por lo que mi contacto con otras culturas era constante. Además, realicé un intercambio en Singapur, en la Singapore Management University.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

Sin duda, el cargo más duro fue cuando me mudé a Bangkok, Tailandia, como responsable de marca Coca-Cola en varios países del Sudeste Asiático. Esto era una enorme responsabilidad, y además un trabajo muy frío, un entorno de trabajo muy malo. Teníamos un sistema de trabajo muy vertical que no va conmigo, pues prefiero el horizontal. El puesto que más he disfrutado es el actual, siendo co-directora de la ONG Ashoka en España y Portugal. El ambiente es inmejorable, relaciones muy iguales entre los trabajadores.

-¿Tu carrera profesional le ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Sí, continuamente. Ya durante mi carrera hice el intercambio en Singapur. Después de esto, empecé trabajando en la Embajada de España en Delhi, India. Después, como comentaba, me mudé a Bangkok, Tailandia, como responsable de marca Coca-Cola en varios países del Sudeste Asiático. Pasados tres años me mudé a Madrid como responsable de marca Aquarius en España y Portugal. Un año después di un salto al tercer sector co-liderando el lanzamiento de The Wellbeing Project, iniciativa de un emprendedor social de Ashoka que busca apoyar el bienestar personal de líderes sociales en el mundo. Finalmente estoy trabajando en Madrid, en Ashoka.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos.

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Sí, totalmente necesario. Creo que es importante que un líder, sea cual sea su campo profesional, conozca sobre las diferentes culturas.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

Sí, siempre estoy intentando formarme para estar al tanto de la actualidad internacional y para conocer sobre las diferentes culturas.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

Sí, durante mi carrera de Administración de Empresas tuve múltiples asignaturas sobre derecho y economía internacional.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Tengo un nivel nativo de español, inglés, francés y catalán.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Mi grado de exposición es muy alto, pues tengo amigos en todas las partes del mundo: de cuando estudiaba en Inglaterra, en Singapur, de cuando he estado trabajando fuera, además muchas parejas extranjeras, etc.

-¿Crees que dicha exposición a diferente culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Creo que supone una experiencia totalmente positiva, pues te enriquece como persona y te hace ser mucho más competente.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

Considero que me adapto muy bien, siempre tratando de comprender y respetar a los otros. Recuerdo, por ejemplo, que cuando viví en Asia tuve que ser mucho más conservadora a la hora de interactuar que lo que lo soy aquí en España.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

Sí, totalmente. Creo que tengo conocimientos que provienen de lo que he estudiado en mi carrera, de las experiencias que he ganado con mis trabajos, o incluso de mi propia trayectoria vital al estar en contacto con diferentes culturas.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Sí, claro. Intento hablar un poco más lento, con un tono un poco más elevado, tratando de pronunciar bien.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Lo mismo, trato de adaptarme también en este aspecto, respetando las reglas de comportamiento de cada cultura. Por ejemplo, si es una cultura musulmana, trataré de mantener una mayor distancia con los hombres.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto sola y comenzar a interactuar con la población local por ti misma, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Depende del momento de mi vida en el que me encuentre. En el pasado me gustaba viajar yo sola, enfrentarme al reto totalmente sola, para que todo me resulte más nuevo y el choque cultural sea mayor. Sin embargo, con el paso del tiempo nos volvemos más cómodos. Por ejemplo, ahora mismo me gustaría hacerlo en compañía de alguien que ya conozco, como por ejemplo mi pareja.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés?

Depende de lo desconocida que sea la cultura. Está claro que una cultura muy remota nos requiere cierto esfuerzo, pues tenemos que aprender el idioma, comprender sus costumbres, integrarnos, etc.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 5
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 3
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 6

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 2
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 2
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 4
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 1
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 2
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 4

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 6
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 6
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 5
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 4

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 6
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 6
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 7
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 6
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 6

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?
Motivacional.

Permíteme preguntarte, ¿me permitirías grabar esta entrevista? Si no es así, ¿me permitirías que escribiera las preguntas a ordenador?

Ah sí, por supuesto, me puedes grabar.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

Yo provengo de una familia del entorno rural, de Teruel, muy ligada a las tradiciones y a los medios de producción agrícolas y ganaderos. Mi familia estaba muy unida, con muchas relaciones ligadas al entorno y al pueblo en general. Pasé la infancia con mucha libertad, socializando mucho, tanto intra como extra familiar. La juventud ya salí del entorno rural porque tenía motivaciones que iban más allá del entorno local e incluso renegué de un pueblo pequeño. Salí a otras ciudades y a otros países.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Estudí trabajo social porque quería contribuir a hacer una realidad mejor. Estaba entre trabajo social y psicología pero escogí lo primero porque era algo más práctico, más directo.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Yo estudiaba en Zaragoza, en universidad privada. Mi familia estaba en Teruel y yo estaba en Zaragoza, la universidad marcó un antes y un después. Compartí piso, primero viví varios años con chicas que conocí, y después con algún novio. Las amistades eran muy abundantes entre las del piso, de los novios, de la universidad, del pueblo, las de toda la vida, etc. En aquella época, más allá de los estudios, era cultivar la amistad, conocer la ciudad, independencia, etc.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

No, porque no había Erasmus en aquella época. Mi universidad al ser un entorno privado, éramos casi todo de raza blanca. En aquella época no había mucha inmigración tampoco, la diversidad no era muy amplia.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

Todos mis trabajos me han gustado mucho. Cargos no he tenido hasta ahora porque durante toda mi juventud y hasta que me hice funcionaria, más bien abogaba por un tipo de organización horizontal, assembleario, sin jerarquías. Me hubiera dado igual tener cargo o no, siempre me he sentido responsable de lo que hacía.

-¿Tu carrera profesional le ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Sí, siempre he pensado que solamente España no era suficiente como para entender el mundo. Siempre he procurado abrirme lo más posible. En cuanto terminé la carrera ya viajé a otros países para trabajar y participar.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos.

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Imprescindible, por el mundo en el que vivimos ahora (bueno y siempre), pero ahora está más vigente. Beneficia en todos los sentidos personal, profesional, económico, etc. Es necesario entender, aportar y que te aporten.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

Sí, por ejemplo mi pareja es cubana. Todo lo demás también ayuda: el haber viajado me ha hecho conocerme mejor a mí misma y saber ubicarme mejor en todos los ámbitos.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

No, creo que solamente tengo conocimientos de cultura general.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Conozco lo típico un poco de inglés. Hice un contenido curricular en la lengua tzeltal, un derivado del maya. El nivel que llegué a tener (ahora ya no) fue el lingüístico, el de la normativa, para poder hacer contenido curricular para maestros.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Yo creo que mi nivel de exposición a otras culturas es altísimo por pareja, familia política, también tuve niña de acogida saharauí, amistades en México, Argentina, etc. Todo mi mundo es intercultural.

-¿Crees que dicha exposición a diferente culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Totalmente positiva, la forma es pues que vivimos en un mundo intercultural y diverso.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

Todo el tiempo me estoy adaptando a diferentes valores y religiones, y siempre ha sido positivo. Aunque no coincidas con los valores de otras culturas, siempre te aporta algo a la tuya propia. Por ejemplo, para mi aprender el lenguaje tzeltal fue muy enriquecedor y todo un acontecimiento. Es una lengua intersubjetiva. Por ejemplo en castellano solo ponemos un sujeto y siempre “yo hago, recibo, etc.”. Sin embargo, en la lengua tzeltal siempre ponen dos sujetos para cualquier acción, incluso cuando la acción la haces con una planta por ejemplo: “yo talo este árbol mientras que este árbol

va a caer". La cultura tzeltal, a demás de toda la situación revolucionaria sociopolítica del momento, tenía valores totalmente diferentes y las aportaciones fueron inmensas. Cuanto más contraste hay entre tu cultura y hacia la que vas, yo creo que las experiencias son más positivas y las aportaciones mayores.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

En el entorno profesional, siempre que he trabajado fuera desde luego que he jugado con y he expuesto los manuales con los que he trabajado, todo lo que he leído, he procurado ser fría, etc., pero aun con todo, como el contraste siempre existe, son cualidades personales las que tú tienes que poner sobre la mesa. Además, en otras culturas, para desarrollar tu trabajo abiertamente y tener una interacción sincera, las otras culturas también te exigen una cierta implicación personal y te estudian como individuo. Ósea las cualidades personales son siempre indiscutibles.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Sí, desde luego. Hay que adaptar todo: el comportamiento verbal, el gestual, la manera de vestir, de trabajar, de comportarte en grupo, etc. La adaptación tiene que ser total, aun en tu propio país con gente de fuera. Mucho más cuando eres tú el que sale a otra cultural y eres tú la que intenta introducirse en otros lugares. Pero sí, siempre se tiene en cuenta la cultura y más allá de eso, el nivel social de la persona, su dominio de la lengua, etc.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Sí, por ejemplo yo fumo muchísimo, y por ejemplo se que en culturas musulmanas no está muy bien visto fumar. En este caso intento fumar menos aunque me cuesta mucho.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto sola y comenzar a interactuar con la población local por ti misma, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Pues no se... depende de por qué me iría allí, pero desde luego tendría mucho cuidado de elegir con la persona con la que me voy porque ya tengo comprobado que personas que no están acostumbradas a salir de su hábitat, cuando se enfrentan a situaciones diferentes reaccionan de forma muy imprevisible. Por tanto a la hora de irme con alguien pensaría qué capacidad de adaptación o tolerancia tiene esa persona.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés?

Fenomenal, no tendría ningún estrés, además yo siempre que pienso en irme a otros países y a otros sitios, una de las cosas que más me motivan es irme a entornos rurales, tal vez si me fuera a zonas de conflicto tendría más estrés. Bueno he estado en zonas de conflicto pero campesinas, más acostumbradas a donde yo nací, eso no tiene nada que ver con el estrés que tenemos aquí en la ciudad con los horarios, etc.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 3
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 3
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 4

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 3
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc.) de otros idiomas. 3
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 4
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 4
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 3
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 4

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 7
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar.5
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 6
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 7
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 7

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 7
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 7
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 7
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 6
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 5

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?

La motivacional.

Permíteme preguntarte, ¿me permitirías grabar esta entrevista? Si no es así, ¿me permitirías que escribiera las preguntas a ordenador?

Sí, sí, grábame.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

Sí, mi padre era enfermero militar y mi madre ama de casa. Yo nací en Sevilla, mi padre es de allí, y mi madre onubense, de Huelva. Nos mudamos cuando yo tenía 4 años a Madrid y allí pasé mi infancia y juventud.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Siempre saqué muy buenas notas, todo matrículas, entonces mis padres querían ingeniero aeronáutico. Pero yo en bachiller me incliné por medicina y enfermería, y al final elegí medicina.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Estudí en la Universidad Complutense de Madrid, a distancia. Mi círculo de amistades era muy pequeño, casi inexistente, pues prácticamente solo iba a las prácticas y a los exámenes. Iba muy poco por la universidad, además trabajaba de socorrista.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

No, ninguno, tenía algún compañero peruano, etc, pero no tuve mucho contacto con otras culturas ni intercambios.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

El que más he disfrutado ha sido cuando me saqué medicina militar y lo que más me gusta era cuando me mandaban al extranjero para 4 o 5 meses, así conocí muchas culturas.

-¿Tu carrera profesional le ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Sí, mucho. He estado en situaciones de mantenimiento de la paz en Líbano, Kosovo, Uzbekistán, el terremoto de Haití. En Haití estuve como pediatra, y en las otras como médico de familia.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos.

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Es muy importante que conozca otras culturas y sobretodo que no intenten imponer su cultura a las demás. Ese es el fallo que yo he visto mucho, creer que nuestra cultura es superior e intentar imponerla; o sea ver todo en nuestra cultura positiva y todo lo de la otra negativo, e intentamos que los demás se adapten a la nuestra porque esto es lo que hemos mamado desde pequeños. De esto vemos múltiples ejemplos: el cristiano que intenta cambiar al musulmán, el que vive aquí en Europa y cuando va a otro país intenta que los niños estudien y cojan ritmo de vida, cuando allí quizás son más felices a su manera y no necesitan tantos conocimientos, etc. En resumidas cuentas se trata de no intentar imponer nuestro modo de vida y nuestra cultura a las demás.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

Bueno, tengo la licenciatura de medicina, la especialidad de pediatría. También tengo cursos de medicina pericial que me han permitido ser presidente de juntas de medicina pericial. También tengo cursos de socorrista avanzado, accidentes de buceo, médico aeroespacial, etc. Esto me ha permitido formarme en otros países y contactar con gente que trabaja en otras culturas diferentes a la mía.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

Tengo los conocimientos de televisión, prensa, etc.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Bueno conozco el inglés, lo entiendo y me manejo más o menos, pero no es un nivel muy alto, pues siempre allá donde voy me ponen un intérprete de la zona.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Mi profesión me hace estar cada dos años de 3 a 4 meses en otra cultura. Además de esto, ya por ocio intento viajar anualmente mínimo un mes viajes de placer a otras culturas. Me atrae mucho el contacto con otras culturas y he viajado a la India, Vietnam, Camboya, voy buscando el contacto con diferentes culturas en todos los viajes que hago porque es lo que me apasiona.

-¿Crees que dicha exposición a diferente culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Me beneficia totalmente, me enriquece y da sentido a mi vida. Trabajo para viajar y para estar en contacto con otras culturas. El día a día aquí es la parte aburrida, el mes o los meses que estoy en otras culturas es lo que me da la vida. Además, cuando viajo por ocio evito Europa, y busco sitios muy diferentes.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

Negativo ninguno porque estoy muy abierto. Por ejemplo en Líbano llegábamos allí con los musulmanes entrábamos en las mezquitas y teníamos que hacer sus rituales, ser

respetuosos con ellos y adaptarse. Por ejemplo en Haití eran muy católicos, llegábamos a las iglesias y teníamos que besar la cruz, etc. Siempre el ritual que teníamos que hacer pues lo hacíamos, éramos respetuosos con otras culturas.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

Hombre, más que por mi cultura en sí, por mis circunstancias vitales. Yo creo que esto es algo individual de la persona. Porque por ejemplo tengo compañeros que pertenecen a mi misma cultura y sin embargo no se adaptan bien a otras culturas. Yo creo que no se puede generalizar y no por ser de la cultura occidental ya necesariamente nos adaptamos bien a otras culturas. Por ejemplo yo tengo compañeros occidentales que cuando van a otras culturas sienten que tienen que modificar la otra cultura, que tienen que modificarla. Yo no lo veo así, y los dos estamos en la misma cultura.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Sí, yo siempre que llego, por ejemplo en el caso de Haití, para tener contacto con los niños y con las madres, etc, pues aunque yo tenía un intérprete al idioma español, yo trataba de aprender palabras. Por ejemplo “salem” es “picor”, “dónde te duele”, etc. Cada semana yo estudiaba diez expresiones porque íntimas más, cuando te oyen decir esas expresiones te integras y te adaptas, empatizas.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Sobretudo, lo que hago es medir mucho mi comportamiento no verbal de no superioridad. Por ejemplo, en los sitios donde he ido hay mucha hambre, pues si doy medio bocadillo mío intento compartirlo de forma natural, sin que se note que eres superior al otro, un poco de igual a igual, aunque esto es muy difícil. Cuando le das tu medio bocadillo de jamón york al otro lo intentas hacer humildemente con una sonrisa y no con superioridad. Esto del comportamiento no verbal es un tema difícil pero hay que tenerlo muy en cuenta, hay que intentar medirlo. Estas dos preguntas del comportamiento verbal y no verbal es algo vital. Se trata de que la otra cultura no piense que tú vas a imponer la tuya propia.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto solo y comenzar a interactuar con la población local por ti misma, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

En mi caso, he estado en sitios en situaciones muy desfavorables, peligrosas, y con gente muy mala. Indudablemente siempre arropado con gente. Solo a un ignorante o a un estúpido se le ocurriría ir solo a esos sitios. Por ejemplo, yo fui de médico militar en misión de paz a Siria y rodeaban mi mesa cientos de personas hambrientas. Si no hubiera estado rodeado por más de cuarenta personas con las metralletas HK, nos arrasarían, nos quitarían la comida, los medicamentos, nos matarían a machetazos. De hecho, dos médicos fueron por su cuenta a Haití y no pudieron salir de nuestro campamento. Estos dos iban con pájaros en la cabeza. Esta pregunta, si se refiere a sitios conflictivos, el ir solo es totalmente inviable. Ahora bien, si te vas a la India con

dinero en la cartera y de restaurantes, el choque cultural no es tan grande y claro que puedes ir tú solo. Por tanto esta pregunta depende el contexto.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés? Cuando voy a un país totalmente diferente culturalmente me adapto perfectamente. Mi problema es cuando vengo, me cuesta readaptarme a mi cultura, pues veo el derroche, el despilfarro, la gente infeliz teniendo de todo, etc. Pero al salir fuera no tengo ningún problema, claro, tampoco lo busco.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 5
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 7
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 6

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 7
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 7
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 7
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 7
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 7
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 7

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 7
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 7
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 7
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 7
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 7

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 6
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 7
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 7
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 7
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 7

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?

Comportamiento, la capacidad de adaptación: yo creo que me adapto y me integro, me siento aceptado por ellos y yo los acepto perfectamente, a diferencia de otros compañeros.

Nota:

Cuando salgo fuera por trabajo, 15 días antes vamos a clase desde las 8am hasta las 5pm. Ahí nos enseñan precisamente lo que tú me estás preguntando. Nos dicen lo que tenemos que hacer y lo que no en cuestión cultural. Por ejemplo, en Líbano nos enseñaron cómo antes de auscultar a una paciente tenemos que preguntar al hermano o al marido, diciendo: Voy a auscultar, ¿puedo? Solo si este asiente con la cabeza podemos tocar a la paciente para auscultarla. A su vez, si esta llega sola podremos permanecer sentados. Sin embargo, si viene con un hombre tenemos que ponernos en pie, saludar al hombre e ignorar a la mujer. Yo pienso que el que nos da a nosotras las clases seguramente es un experto en temas culturales, porque las clases cubren exactamente todos estos aspectos que me estás preguntando, uno por uno.

Permíteme preguntarte, ¿me permitirías grabar esta entrevista? Si no es así, ¿me permitirías que escribiera las preguntas a ordenador?

Sí, claro, grabamos, estupendo.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

Nací en Francia, en un lugar que se llama Marsella hace más de 54 años, me crié en Francia con mis padres, soy el mayor de una familia de 6 hermanos, tengo dos hermanas y tres hermanos más. Estuve viviendo en Francia hasta los 23-24 años pero no en el mismo lugar porque mi padre al ser yesero-albañil, dependiendo de donde había trabajo y de las obras, estuvimos viajando bastante y teniendo casas en distintos lugares de Francia. Por ejemplo yo nací en Marsella pero tengo dos hermanos que nacieron en Córcega, una hermana que nació en Alicante ya que estuvimos 2 años viviendo en España en Alicante y luego otra vez en Marsella donde un hermano y una hermana nacieron allí. Vivimos en diferentes lugares de Francia como Toulouse, Marsella, Ajaccio, Arles; en realidad no puedo decir que estuvimos en un lugar donde yo pueda decir que tenga raíces de ese lugar, incluso en Francia hasta los veintitantos años estuve moviéndome de un lugar a otro.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Mi motivación surgió básicamente gracias a mi padre, quién siempre impulsó que todos los hermanos-as estuviéramos con ganas de estudiar, porque mi padre al ser un obrero su principal objetivo en la vida era que sus hijos de alguna manera tuvieran más éxito que él; que no fuéramos obreros sino que pudiéramos pasar de cuello azul a cuello blanco y por esto nos impulsó a tener esta motivación. Ejemplos, recuerdo que él nos llevaba de pequeños a la obra en verano cuando hacía mucho calor, incluso en invierno para que viéramos lo difícil que era levantar ladrillo, hacer cemento, con frío con calor, y que supiéramos que si no estábamos dispuestos a estudiar era lo que nos iba a tocar en el futuro. Eso fue una motivación forzada pero una motivación sin lugar a dudas, esto hizo que somos 6 hermanos, todos hemos hecho estudios universitarios, y en mi caso pues también estudié el bachillerato, después hice una “Préparation” como se llama en Francia y de ahí hice lo que se sería un “École de Commerce” tipo el MBA de EEUU en Lyon y a partir de ahí me diplomé. Hice el servicio militar en México porque en aquel entonces había una oportunidad para aquellos estudiantes que tenían estudios largos para irse al extranjero como cooperante, esto significa que te vas a un país extranjero que te designa el gobierno francés y vas a hacer un trabajo de corbata, traje, etc... pero con todo ello estás haciendo el servicio militar. A mí me tocó en ese caso que me mandaran a México y ahí empezó otra etapa de mi vida que es la que estoy llevando hasta ahora; me fui a México, estuve casi dos años, trabajé en la cámara franco-mexicana de comercio e industria como segundo de abordo desarrollando el tema comercial para la cámara entre los dos países y ahí conocí a la que hoy es mi esposa y la madre de mis hijos, Carmina, y ahí estuve esos dos años. Después de esos dos años empecé ya a trabajar, empecé en Francia unos seis meses en una empresa que se llama UAP en el sector de seguros, y me propusieron, que era mi ilusión irme al extranjero,

entonces me dieron dos opciones entre Bélgica y España en Barcelona, y obviamente elegí el sol y el espíritu español y me fui a Barcelona donde inicié mi carrera profesional en una empresa que en aquel entonces se llamaba UAP, que más tarde fue adquirida por otra empresa que se llama AXA, en la cual trabajo hoy en día y que me permitió tener una carrera profesional muy internacional, pues desde que empecé mi andadura en UAP no he estado en un país más de 6 o 7 años o 10 años en algún caso como en Inglaterra.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Cuando llegué a la universidad que fue después del bachillerato hice dos años de preparación, que son dos años muy difíciles, ahí vivía en Toulouse porque iba al Liceo donde hacían la preparación para entrar en los concursos de las grandes escuelas en Francia y vivía en un departamento que compartía con otros amigos, fueron dos años estupendos pero a la vez densos y tensos porque eran muchas horas de estudios diarios y semanales ya que a raíz de estos tenías que pasar los concursos para entrar en las grandes escuelas. Esto significaba muchas horas de matemáticas, de literatura, de economía, de finanzas, etc... Fueron dos años estupendos muy cargados de trabajo pero que me dieron la oportunidad de acceder a una de las mejores escuelas de comercio ahí en Francia, se llama el Comercio de Lyon o Management de Lyon que a través de los concursos que pasé al final me tocó. Entonces hice mis tres años en Lyon. El primer año vivía en el campus universitario y después del primer año de universidad decidí con dos amigos compartir un departamento para acabar los dos años siguientes y me diplomé al cabo de tres años con un diploma de Management.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

En aquel entonces intercambio no, porque no era tan común como lo es ahora; si es cierto que dentro de Francia estuve en contacto con otras personas de otras regiones que también hay diferencias culturales; entre Sur y Norte, entre París y otras regiones; tuve la oportunidad de estar con chicos y chicas que provenían de lugares diferentes. Por lo cual una visión un poco distinta de la forma de hablar, el acento, la forma de vestir, la forma de comportarse. Eso fue un primer elemento de descubrimiento de que hay gente diferente en cada lugar de un propio país. Más adelante de mi carrera profesional tuve la oportunidad de enfrentarme a mucha más cultura porque estuve en diferentes países.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

Tengo la suerte de poder decir que todos los cargos que he tenido hasta la fecha son cargos que he disfrutado muchísimo porque han venido en buen momento de mi vida profesional. Empecé con responsabilidades no tan importantes y poco a poco fui creciendo. Después se me dieron posibilidades de tener más responsabilidad. Con el crecimiento personal y profesional he tenido la suerte de tener una convergencia entre mis capacidades y mis experiencias con la oportunidad de trabajo que se me daba en su momento. No te voy a decir en cual he disfrutado más porque en cada uno de ellos he disfrutado, yo creo que lo importante en esta vida es que el día que sientes que ya no te

levantas con energía y con ganas es el momento de reflexionar si lo que necesitas es hacer un cambio y yo he tenido la suerte de encontrar ese momento e impulsar las ganas de cambiar de país, de función, de responsabilidad y siempre me ha dado la oportunidad la empresa de poderlo hacer. Hay un cargo en particular, si es cierto, donde disfruté y además sufrí, seguramente es cuando me mandaron desde Buenos Aires (Argentina) a Londres a cargo de una empresa como CEO, como director general de esa empresa, AXA Asistencia en su momento, te hablo de hace 15 años o más. Fue un periodo difícil porque me encomendaron la misión de hacer que la empresa que en aquel entonces perdía dinero, tenía que empezar a ganar dinero y si no habría que cerrar. Entonces me tocó un periodo muy duro, de empezar a despedir a mucha gente, pero también un periodo de mucho aprendizaje, de mucha capacidad para tomar decisiones difíciles pero que al final tuvieron sus beneficios porque no se cerró la empresa, sino que la empresa siguió creciendo. Empezamos a ganar dinero y a día de hoy es una empresa que está funcionando muy bien. Si bien es cierto que en su momento tuve que despedir a casi 80 personas de las 600 que éramos. Al final quedaron 400 o un poco menos y hoy es una empresa que otra vez tiene más de 600 personas y está funcionando muy bien.

-¿Tu carrera profesional le ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Si, muchísimo, sin entrar en mi carrera profesional ya en la etapa estudiantil estuve en diferentes lugares de Francia, por tanto tuve la oportunidad de estar con diferentes personas por los lugares donde estuve. Pero sobre todo cuando empecé a trabajar y yo doy por trabajo cuando me fui a México a hacer la cooperación. Haciendo el servicio militar yo trabajaba en oficina, empecé a estar en contacto con una cultura totalmente desconocida para mí que era la cultura mejicana, lo cual fue excelente por la forma, los colores, una manera de pensar distinta a la europea, una realidad muy distinta también, unos gaps muy importantes en la población, gente muy rica gente muy pobre, pero sobre todo un corazón tremendamente amplio y bonito. El mejicano ya de por sí tiene un ADN que lo hace estar con alegría. De ahí tuve la oportunidad de volver a Francia pero estuve poco tiempo, estuve 6 meses. De ahí me fui a otra mutación ya que me mandaron a Barcelona como explicaba al principio. Conocí otra cultura en España, pero además doblemente porque estaba en Cataluña. Ya se sabe que el tema catalán es un tema de actualidad pero ya en aquel entonces los catalanes eran algo diferentes del resto de España. También se puede decir que los andaluces son diferentes, que los gallegos son diferentes o que los madrileños son diferentes. Pero me tocó estar 6 años viviendo en Cataluña en Barcelona encontrando un perfil de persona cerrada inicialmente pero que una vez te acepta se abre mucho, un idioma o dialecto como le quieras decir distinto porque hablan catalán muchos de ellos por no decir todos. En algunos lugares de Cataluña de hecho la gente tiene dificultades a hablar español-castellano, hablan más bien catalán. Entonces ahí fue mi primera inmersión en una cultura muy diferente aunque también con algunas connotaciones parecidas al lado francés como Perpiñán, porque ahí hablan un catalán propio de ellos. Después de Barcelona me tocó nuevamente otro cambio profesional dentro del mismo grupo AXA, fue Argentina, un lugar distinto donde obviamente encontramos un país extraordinario, un país salvaje todavía, poco explotado desde el punto de vista turístico y con un carácter argentino muy distinto de lo que uno conoce normalmente. Tiene una fama no

del todo positiva pero la verdad que estando allí conviviendo con ellos cerca de siete años, uno va dándose cuenta que la cultura argentina es una cultura muy buena y que los argentinos también tienen muchas cualidades como cualquier otra nacionalidad. Empecé a trabajar como técnico francés en aquel entonces dirigiendo la oficina de AXA Asistencia en Argentina teniendo la gran oportunidad de convivir con este tipo de personas conservando buenos amigos.

Todavía me tocó otro cambio y esta vez fui a un lugar totalmente distinto, regresar a Europa pero no a un lugar cualquiera sino a Londres a Inglaterra una isla dentro de Europa y nuevamente fue bastante rico como experiencia. Primero por el tema de idioma, hablaba inglés de escuela pero nunca había hablado inglés realmente bien. Allí tuve que aprender con el tiempo a entender bien el inglés y a expresarme en inglés. Estuve allí diez años haciendo funciones distintas y también conocí a otro tipo de perfil de persona. Los ingleses tienen sus peculiaridades, gente sin complejos gente que dice lo que piensa gente que también le gusta salir le gusta vivir y personas pues que tienen una visión muy dinámica de la vida, pues el inglés es alguien que se mueve mucho que no tiene temores en cambiar de trabajo, de casa, cada equis tiempo está en movimiento. Tuve la suerte de vivir en Londres, una capital cosmopolita en Europa donde hay también una mezcla importante de muchas nacionalidades, es la ciudad que más mezcla de culturas tiene, pakistanís, iranís, rusos, españoles, franceses (de hecho hay una colonia francesa muy importante en Londres), brasileños latinoamericanos, mejicanos. También es importante decir que en Inglaterra, como en España, dependiendo donde vayas, a Manchester, a Brighton o si te vas a Londres la forma de hablar la forma de expresarse es distinta. Estando en Londres me ocupé de desarrollar una oficina en Irlanda con lo cual también me tocó estar cerca de los irlandeses que también son algo diferentes de los ingleses, la forma de vivir es distinta también y el pensamiento se acerca más al resto de Europa.

De Londres donde estuvimos diez años me tocó nuevamente moverme y esta vez hace cinco años ahora fue nuevamente a España pero a Madrid, con lo cual de experiencia anterior en Cataluña tengo la oportunidad ahora de estar más cerca de los madrileños que es una cultura muy distinta; muy jovial, muy abierta, que le encanta la marcha le encanta salir pero que también son grandes trabajadores. En la oficina solemos decir que los españoles son los alemanes de sur, es decir que a veces tienen una fama no del todo correcta porque la gente piensa que hacen la siesta haciendo una caricatura, pero en realidad son gente que trabaja mucho que trabaja muy bien y que tienen muchas competencias, que además han sabido compaginar el tema profesional muy importante con el tema personal y de gozar de la vida, y esto es una cultura que muchos quisieran tener y de hecho uno de los aspectos que atrae mucho en España a los demás países es esta cultura de alegría, del buen comer, del buen beber, de la marcha, de estar siempre pensando de forma optimista pero a la vez y eso es importante un país serio, un país que ha sabido adecuarse a la realidad del mundo, que ha hecho los esfuerzos y sacrificios necesarios, que los han sufrido pero que hoy por hoy demuestra que es un país que ha sido capaz de superar todo ello. Porque a día de hoy está creciendo el doble de lo que crecen el resto de países europeos y a pesar de la crisis catalana que vivimos hoy en día, sigue siendo un país que tiene un empuje fuerte, con la entrada de más inversiones, donde ha habido una adecuación de la mano de obra, de las empresas, de la realidad económica y de la realidad de la globalidad del mundo.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Es importante y necesario porque en un mundo global donde hay movimientos migratorios de la magnitud que estamos viviendo, es importante que uno sepa adaptarse y entender otras culturas. Hoy en día no es solo el cambio cultural de culturas de otros países sino el cambio cultural dentro del propio país. Hay generaciones de jóvenes que hoy tienen una visión distinta del mundo, que tienen acceso a una tecnología como yo no era capaz de usarla y nunca seré capaz de usarla. Entonces creo que hoy hay una mezcla de dos tipos de movimientos; un movimiento cultural global de gente procedente de otras procedencias y también a la vez, que es lo complejo pero además lo increíble de la situación, se mezcla con el cambio cultural de generaciones, porque en las generaciones hay ahora un cambio cultural tremendo; siempre lo ha habido más o menos pero era como una continuación normal de generación con generación. Hoy en día en estos últimos años estamos viendo realmente un cambio tremendo de cultura generacional entre gente como yo, de hace 20-30 años con jóvenes que llegan al mercado de trabajo; que son personas que se llaman generación x, generación y, de generaciones como tú, que son personas que tienen otro tipo de anhelo, que tienen claro los objetivos que quieren conseguir, que quieren un equilibrio más justo entre lo profesional y lo personal, que quieren gozar de la vida, que quieren también tener sus hobbies, cosa que antes no era tan así porque la cultura te hacía llevar un camino con diferentes escalones y casi estaba ya predefinido lo que tenías que hacer si querías llegar a tal o cual punto. Hoy es más... yo en la empresa donde estoy cuando vamos a reclutar a jóvenes... desde la forma de trabajar, no quieren despacho, no quieren trabajar con jerarquías, quieren trabajar con proyectos, proyectos que les llenen, proyectos donde ellos se sientan útiles, que puedan aportar cosas, que puedan crecer también con su experiencia; y esto es fundamental por eso la inteligencia cultural tiene que tomar esto en cuenta, no solo el tema de idiomas que es fundamental, no solo el tema de la procedencia cultural del país sino también la procedencia generacional; si eres joven... de dónde vienes, con qué ganas, y esto... los talentos de hoy, hay que entender que ahora si uno no se adapta y no les proponen un entorno donde ellos se sientan de alguna manera cómodos, tendremos dificultades para retener estos talentos.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

Bueno... yo creo que todo tiene que ver, para mí hay temas fundamentales que es saber comunicar bien, un consejo que daría a cualquier persona sea cual sea su procedencia profesional o su competencia es que tenga capacidad de comunicación en su idioma primero, después si tiene idiomas esto también ayuda, aunque hoy la tecnología te ayuda a tener traductores casi instantáneos. En el tema cultural es importante poder hablar con alguien en su idioma, aunque no lo hables perfecto pero esto creo yo que ayuda. El tener siempre dentro de la visión una mente abierta, ser alguien capaz de escuchar al otro, de entender, de aceptar que pueden haber visiones distintas y

diferentes de las que uno tiene; yo creo que es esa madurez intelectual la que te permite transmitir lo que tú piensas a través de una buena comunicación, también en aceptar las diferencias de los demás, y entre esas dos cosas aportar tú ese grano de arena para aportar valor a la relación, al tema profesional o a cualquier acción que estés desarrollando tanto a nivel personal como a nivel profesional.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

No hice estudios especiales ni en economía ni en derecho internacional, pero sí creo que se algo básico importante porque soy una persona que me gusta leer bastante, me gusta seguir lo que pasa en el mundo geopolítico, seguir las actualidades, estoy metido mucho en el tema financiero por mi trabajo; por lo cual tengo que saber cómo impacta una decisión de lo que pasa en Corea del Norte, lo que pasa en las elecciones de EEUU con Trump, o lo que pasa incluso en España con Cataluña. Como esto puede afectar a las tasas de intereses, como esto puede afectar al crecimiento de la economía, como Europa si se rompe puede tener dificultades en el futuro frente a grandes países que están creciendo de forma tremenda. China es uno de ellos y seguramente el más importante, sin olvidar a África que poco a poco va creciendo y que a veinte años vista es un elemento de crecimiento importante, India que tiene sus dificultades por la organización en castas que tiene y no son tan dinámicos como puede ser China, Rusia que también tiene un papel fundamental y obviamente el tren de Alemania que intenta impulsar a los países europeos; pero que no es tan fácil por la cuestión de complejidad que hay, con una paradoja entre una UE que tiene que ser fuerte y cada vez más el crecimiento del espíritu nacionalista. Hay una contradicción que no ayuda a que Europa pueda permanecer dentro del ajedrez digamos geopolítico al nivel que siempre ha estado. Yo creo que estos son los temas... bueno, el Brexit es un buen ejemplo de que Europa no está siendo tan fuerte como uno hubiese querido. Yo soy pro europeo porque creo mucho en Europa como continente, respetando obviamente el elemento cultural, las diferencias, etc... pero una cosa no quita la otra. Esto lo he aprendido con mi trabajo, con la necesidad de estar al tanto de lo que está ocurriendo y para mi es importante que ya sea leyendo periódicos, asistiendo a conferencias, leyendo algún libro que sale de forma regular sobre este tema, estar al tanto de estas cuestiones. En derecho internacional cada vez es más importante estar al tanto sobre todo del tema de la evolución tecnológica, lo que parece claro es que van habiendo cada vez nuevas regulaciones, mucho más complicadas, sobre todo respecto a lo que es la protección de datos, la veracidad de los datos, ¿por qué? porque el dato hoy se ha vuelto el nervio de la guerra en cualquier compañía, de cualquier persona de hecho, estamos todos conectados cien por cien todos los días, y esto tiene sus ventajas pero también tiene sus peligros y para evitar que los peligros sean muy grandes hay que tener una regulación muy importante, y aquí en derecho internacional está todo el tema del OPD, la protección de datos, el tema de ciberriesgos, es decir proteger y tener seguridad fuerte en términos de los sistemas que las compañías o incluso las personas usamos. Yo creo que el derecho internacional cada vez va a ser más importante justamente en la relación entre los diferentes continentes y países y en los tratados que se puedan firmar en un lugar como en otro y en todo el comercio internacional que se está desarrollando.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Conozco... bueno el mío materno es el castellano, soy francés de nacimiento, pero de padres españoles, por tanto mi lengua materna es el castellano, mi mujer es mejicana con lo cual esto también ayuda. Nací en Francia y me crié los primeros veintitantos años allí. Hablo perfectamente francés, hablo algo de inglés por haber estado diez años en Inglaterra, y hablo un poquito o entiendo el portugués y el italiano.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Es muy alto... primero porque estoy casado con una mejicana, entonces hacia México y por haber nacido en Francia hay un grado de exposición muy alto. La cultura mejicana es muy distinta a la europea, como bien expliqué nací en Francia pero en casa de padres españoles, por lo cual me he criado en Francia pero con cultura española. Luego he estado siempre en mis últimos treinta años expuesto a culturas y países diferentes. Como expliqué viví en Barcelona, viví en México, también estuve en Brasil, en Perú, en Paraguay; también estuve en Uruguay, en Venezuela, en Colombia, ahora estoy en España pero antes había estado en Buenos Aires y en Inglaterra. Estuve también un tiempo trabajando en Francia, por lo cual tengo hoy por mi pertenencia al grupo AXA, ya que llevo treinta años trabajando para este grupo, la ventaja de que trabajo en un grupo internacional que está en más de cincuenta países; por lo cual también muy a menudo estoy enfrentado a trabajar en inglés, con gente que está en Francia, en Bélgica, en Japón, en Hong Kong, en México o en Argentina.

-¿Crees que dicha exposición a diferentes culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Muy positiva... primero porque tengo la suerte de tener tres hijos y dos nacieron en Cataluña en Barcelona, la tercera nació en Buenos Aires, por lo cual eso es otro elemento que explica que la exposición es muy alta. Mi mujer mejicana, yo francés-español, una hija nacida en Buenos Aires, dos hijos nacidos en Barcelona, y eso ha sido algo siempre muy positivo porque aporta lo que decía al principio, apertura de espíritu, aporta capacidad de idiomas, aporta enriquecimiento personal a través de las demás culturas, aporta mucha humildad. Uno se da cuenta que el mundo no es uno mismo sino que es mucho más que eso y esto es gracias a las vivencias, a las experiencias y al haber estado contagiado por otras culturas; por otra forma de pensar, por otros idiomas, por otras personas viniendo de otros mundos con otras vivencias y otras realidades. Esto es lo que de alguna manera hace que tengas una visión mucho más realista del mundo porque no te has limitado al entorno del día a día sino que a un entorno mucho más abierto. Con lo cual para mí solamente cosas positivas.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

La primera sí... la primera fue positiva, yo no soy católico en principio... creo en algo pero no sé si creer en Dios, sin embargo me casé por la iglesia, por amor, porque mi mujer es católica y ella cree en Dios. Volviendo al tema religioso dije sí a mi esposa, acepté sin ningún problema por amor casarme por la iglesia, ver al cura, confesarme, y

hacer todo lo que se tiene que hacer para ello. Después tengo amigos judíos y no tengo ningún problema con el tema judío, tengo amigos musulmanes y también pasa lo mismo, todo esto independientemente del tema terrorista que hay un foco puesto en los musulmanes pero pasa en cualquier lugar; ha pasado en Irlanda con el IRA, ha pasado aquí en España con ETA, está pasando en otros países, y está pasando obviamente ahora en todo lo que es el estado islámico, con las cuestiones terroríficas que están ocurriendo. Entonces a mí... yo no tengo francamente ninguna dificultad en estar con alguien de color amarillo, de color... de piel negra, de piel blanca, de piel más o menos chocolate. Mi mujer es mejicana, estoy encantadísimo; mis hijos si el día de mañana se quieren casar con alguien de una cultura diferente... mientras se quieran y sean gente buena y gente que les de amor no tengo ningún problema. Lo que no me gusta son los extremismos, extremistas religiosos, extremistas políticos, extremistas de género, lo que sean... todo que es extremismo creo que es un mal tremendo para la humanidad. Todo está en el equilibrio y creo que vivimos todos, casi ocho mil millones de personas de este mundo, todos somos diferentes y tenemos que aceptar esas diferencias. Siempre y cuando se haga en un contexto de respeto y de escucha y de aceptación de los demás, si eso es así no hay problemas.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

Sí, yo creo que por la experiencia y trayectoria que llevo, lo primero es esta capacidad de escuchar, de no poner frenos a nada, de estar abierto a cualquier sorpresa buena o mala; es decir no hay tabúes así de entrada que me impidan contactar o tener relación con alguien. Luego aunque obviamente me queda mucho por conocer, conozco poco la cultura asiática por ejemplo, aunque viví algún tiempo en Hong Kong y en Tailandia; pero seguramente no es algo que me cree algún problema o dificultad a nivel personal, al contrario, siempre intento buscar gente diferente para entendernos y para ver cómo me adapto.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Yo... siempre tengo un punto claro que es que intento ser yo mismo en cualquier circunstancia, eso sí respetando obviamente el entorno, la persona que está a mi lado y siempre intento primero hacerme un dibujo del momento apoyándome en mis vivencias; en función de esto obviamente actúo de una forma u otra pero siempre observando la esencia de lo que soy yo mismo.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Lo que no voy a ser actor en cada situación sino más bien voy a intentar con matices adaptarme a la situación x ó z; si en un lugar se come con las manos, comeré con las manos, si en un lugar no se come con las manos pues no comeré con las manos. Primero intentará averiguar el contexto en el cual me estoy moviendo para estar más tranquilo y para no cometer ningún error, y si cometiera alguno error tampoco pasa nada, somos todos humanos.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto solo y comenzar a interactuar con la población local por ti mismo, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Yo inicialmente solo, porque es la primera impresión la que vale, aunque es más duro me gustaría solo para descubrir por mí mismo y ver como reacciono frente a esa situación y poder echarme al agua sin tener protección. Pero una vez hecho esto también me gustaría hacerlo de la mano de la gente que conoce porque es la forma de ir a lo auténtico. Esto me pasó en México, al principio llegue solo, nadie me acompañó, no conocía a nadie; descubrí por mí mismo, a veces con mayor dificultad, otras veces de forma simple a la gente, y a partir de ahí es cuando conocí a mi esposa y a partir de que la conocí ella fue la que de alguna manera me acompañó a conocer la cultura mejicana tal como es sin ser el turista típico que va a los lugares que todo el mundo va. Entonces yo creo que lo mejor es la mezcla de los dos, pero a mí me gustaría primero solo y después con alguien.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés? No... yo... hasta ahora mi mayor estrés fue cuando llegué a Inglaterra, pero no por la gente, sino por el tema del idioma, por no hablarlo y sobre todo tampoco por el tema del idioma en sí, sino por las decisiones como directivo... tenía que tomar decisiones en ese idioma. Entonces cuando no estás comfortable en ese idioma para tomar decisiones, hacía que el estrés fuera muy alto. Ahora, yo puedo ir mañana, y me ha tocado ir como decía a Singapur o Hong Kong, aunque hablan inglés, y uno se adapta. Francamente no tengo estrés, al contrario, voy siempre con la mente abierta, siempre con las ganas de descubrir, ganas de ser sorprendido y de aprender; y a partir de ahí pueden generarse después situaciones de estrés, pero se generan también en el día a día donde está uno viviendo de forma regular.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 6
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 5
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 3
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 3

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 3
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 6
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 6
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 6
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 3
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 4

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 7
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 7
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 7
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 6
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 6

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 3
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 6
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 5
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 6
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 6

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?
Motivacional.

Permíteme preguntarte, ¿me permitirías grabar esta entrevista? Si no es así, ¿me permitirías que escribiera las preguntas a ordenador?

Ah, como quieras.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

En México, pasé mi infancia en un pueblo hasta los 12 años, después 1 año en el extranjero para aprender inglés en Canadá y después estudié en México DF.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Lo tenía clarísimo, era un pueblo pequeño donde tenías que salir para estudiar. Hice ADE.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Vivía en un departamento de mis padres compartiendo con mi hermano y mi círculo eran mis amigas de la universidad y de la preparatoria.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

Lo realicé casi al final de la carrera pero no fue intercambio de la universidad sino un curso en USA, un curso superior.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

El que más he disfrutado fue cuando hice mi servicio social con un restaurante. Tuve posibilidad de hacerlo yo todo, a mi manera, con mis conocimientos, pues acababa de terminar de estudiar. Quizás el más duro en España en una empresa de importación-exportación y no es a lo que yo me dedicaba, lo hice para aprender y por ello fue más duro.

-¿Tu carrera profesional le ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Sí, porque después me enfoqué en importación-exportación y llevaba mercados de otros países. Estaba en España pero llevaba mercados de Sudamérica o de Francia por el tema del francés. Estaba en contacto con el extranjero, iba a ferias, etc, era muy interesante.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Es totalmente necesario porque cada vez estamos más unidos todos los países a nivel de cambios comerciales, la gente cada vez viaja más y cada vez hay menos barreras entre un país y otros, o sea es muy importante.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

Sí porque además de mi carrera hice un curso superior en USA y cursos en Francia de cocina. Todo eso me completó mis estudios y sobretodo mi cultura general al conocer y aprender de otros países sobre todo en una época en la que no había redes sociales, todo lo sabías por clases o por aprender, no había Internet ni nada.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

Pocos, por la experiencia de la vida nada más, ningún curso específico.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Español materno. Francés e inglés avanzado.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Es alto porque he tenido la oportunidad de viajar desde pequeña, me he interesado siempre conocer otras culturas y aprender de la gente extranjera. Creo que siempre se puede aprender más pero considero que si mi relación con otros países y culturas es alta.

-¿Crees que dicha exposición a diferente culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Positiva porque aprender cosas diferentes a lo que tú has vivido hasta ese momento.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

En la India aprendí de otra cultura religiosa y me pareció muy interesante, yo soy muy abierta a respetar cualquier otra cultura religiosa que no sea exactamente la mía.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

Depende de qué cultura se trate, pero creo que sí hay conocimientos que ya he adquirido pero nunca son suficientes, siempre hay más que se aprenden en cualquier otra cultura que no es la nuestra.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Intento adaptarme a la cultura para no provocar un conflicto con la persona porque muchas veces las culturas chocan, intento hablar el idioma (si lo hablo) y sobretodo escuchar a la otra cultura para aprender.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

En India también hemos tenido que ajustarnos a gestos o a utilizar un tercer idioma para darnos a entender.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto sola y comenzar a interactuar con la población local por ti misma, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Por mi misma, me gusta el reto de descubrir algo nuevo y ser yo quien lo descubra.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés?

Lo podría sobrellevar, me encantaría más bien.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 7
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 6
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 5

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 4
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 6
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 5
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 3
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 4
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 5

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 7
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 7
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 6
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 7
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 7

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 1
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 5
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 7
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 7
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 5

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?

El cognitivo, lo que sabes te ayuda a adaptarte mejor.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

Mi papá nació en Sicilia y creció en Francia, mi mamá es alemana, yo nací en Alemania. Pasamos todas las vacaciones en Italia y o Francia, y vivíamos en Alemania.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Hice una FP como asistente comercial de idiomas, con prácticas en Madrid y Barcelona. Después me gradué de una de las mejores escuelas de negocio en Alemania, Cologne Business School. Estudiaba International Culture and Management con especialización del mercado latinoamericano. Mi motivación surgió de mis padres que me dieron la oportunidad de poder financiar y vivir el sueño de poder estudiar algo que me interesa.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Los primeros 7 meses vivía en un apartamento compartido con una estudiante alemana, después sólo en un apartamento de 29 metros cuadrados. En mi semestre de intercambio vivía en un apartamento compartido también.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

Hice un intercambio en Santiago de Chile y otro en Bogotá. En mi universidad en Alemania era uno de los encargados para los estudiantes de intercambio en la universidad.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

Coordinador de monitores de una escuela de idiomas en Malta fue el cargo que más he disfrutado por las tareas y la responsabilidad de poder delegar trabajo y enseñar cosas a gente que sabe menos pero tienen más años que yo. También me ha resultado más duro por las dificultades que me daba el sistema de la empresa matriz.

-¿Tu carrera profesional te ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Siempre. En Malta trabajábamos en equipos de mínimo 5 países diferentes.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Es absolutamente necesario para comunicarse de una forma correcta con personas de otra cultura. La rapidez y precisión de la comunicación crecen con la IC de las personas.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

Nunca hice un curso en especial para eso, pero hice todas mis prácticas profesionales en el extranjero.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

Conocimientos que formaban parte de mis estudios, sí.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Español, inglés, francés e italiano. Todos a un nivel muy alto menos el italiano.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

MUY alto, siempre busco amigos y pareja de otros países y de otras culturas. Me parece mucho más interesante.

-¿Crees que dicha exposición a diferente culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

En casi todos casos muy positivo. Una vez falló una relación con una chica por culpas de cultura y comunicación intercultural.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

A valores muy bien. A costumbres religiosos un poco menos. Eso no significa que no respeto otras religiones, sino cuándo otros países se comportan muy conservadores de cara pero mucha gente actúa no a gusto de su religión. Pasa en muchos países, la gente se comporta algo bipolar.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

Muchísimo. En Sudamérica la gente me respetaba muchísimo más con cada palabra más que sabía o cada comida o cosa cultural, con cada canción que aprendía.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Claro! En cada situación intento de adaptar mi vocabulario y mi comportamiento.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Exacto, también mi comportamiento no verbal.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto sola y comenzar a interactuar con la población local por ti misma, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Sólo, siempre sólo. Para poder abrirme completamente a la cultura nueva.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés?

Muy rápido y con muy poco estrés. Me encanta.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 7
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 7
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 6

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 5
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 5
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 5
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 3
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 4
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 5

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 7
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 7
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 7
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 4
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 7

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 7
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 7
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 7
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 5
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 7

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?

Comportamiento. Con tantos viajes y experiencias en el extranjero me encanta jugar con mi comportamiento en otras culturas.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

Hijo de trabajadores cualificados (sastres y trabajando por cuenta ajena los dos progenitores), pasé mi infancia y juventud en Zaragoza.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Estudie la licenciatura en Ciencias Químicas en Zaragoza. En la decisión pesó mucho el que era en Zaragoza (evitar el gasto de vivir en otro lugar), de lo que había aquí era lo que más me gustó.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Vivía en casa de mis padres. Mis amistades eran, fundamentalmente, compañeros y compañeras de universidad.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

No, no había nadie de otros países en mi curso, ni fui a otro lugar más allá del viaje de estudios a París.

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

He disfrutado más el actual, por la proximidad del trabajo a mi domicilio, y porque las responsabilidades están bien repartidas con mis compañeros. Mi trabajo anterior fue mucho más duro pues aunque técnicamente es prácticamente idéntico, toda la responsabilidad recaía sobre mí, y tenía un tiempo de desplazamiento muy largo.

-¿Tu carrera profesional te ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

En mi desempeño profesional no tengo relación con otras culturas. En mi actividad de voluntariado/militancia sí. Desde hace más de treinta años participo de la actividad de un comité de solidaridad, que me ha permitido interactuar intensamente con personas de otros países, principalmente de América Latina y de Palestina.

La inteligencia cultural es la capacidad de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

No tengo claro que contenido exacto incluye el concepto de inteligencia cultural, pero entiendo que en el mundo actual es imprescindible no sólo conocer sino tener asimilado intelectual y emotivamente que nuestro modelo social y cultural es únicamente uno más de los que existen en el mundo y que no tiene ninguna prioridad ética sobre los demás.

El tenerlo claro evita conflictos y facilita la asimilación de los aportes que nos llegan desde otras culturas.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

No

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

Conocimientos sí, pero no he realizado ningún curso al respecto. Los he ido adquiriendo en el seguimiento de la actualidad y las situaciones de las diferentes coyunturas que me ha tocado vivir.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

No he estudiado académicamente otro idioma que el francés. Además de francés leo con fluidez inglés, portugués y catalán y puedo escuchar conversaciones sencillas en esos cuatro idiomas. Hablar muy poco, en francés, portugués e inglés.

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Es coyuntural. Me gustan las ocasiones en que convivo o colaboro con personas de otras culturas porque me parece que eso me enriquece como persona.

-¿Crees que dicha exposición a diferente culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Me parece muy positiva, porque me permite no sólo conocer otras formas de enfrentar la realidad, sino también cuestionar las que nos han enseñado, y ser más libre en cuanto a cómo actuar en las diferentes situaciones.

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

Entiendo que las religiones son una respuesta social, histórica y cultural a la angustia que produce la muerte en la humanidad, a la vez que ofrecen a sus seguidores un catálogo de respuestas rápidas (muchas veces automáticas) ante las diferentes situaciones de la vida. Creo que las diferentes religiones no son superiores o inferiores entre sí, sino diferentes aproximaciones a la capacidad humana de percibir un sentimiento que va más allá de lo tangible. Valoro a las personas religiosas, de las diferentes religiones, cuando percibo que les mueve una motivación sentida, sincera, y procuro ser respetuoso con las expresiones religiosas, tanto de nuestra cultura como de las otras, sin interpelar a la persona creyente por anacrónicas o irracionales que me parezcan sus manifestaciones religiosas.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

Yo creo que tengo una respuesta inconsciente, pero percibo que estoy actuando de una manera no habitual.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Si procuro hablar más despacio, y busco palabras en español que me suene tengan equivalente en el idioma de la persona con la que comunico. Las complemento con palabras que conozca de su idioma, buscando su respuesta no verbal a que está entendiendo lo que le digo.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Suelo comunicar todo lo posible con gestos y expresiones faciales, respetando el no tocar a la otra persona cuando ella tiene limitaciones culturales/religiosas en ese sentido.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto solo y comenzar a interactuar con la población local por ti mismo, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Me gusta viajar sólo porque me permite una inmersión más directa en las sociedades que visito. Normalmente cuando he viajado sólo he sido recibido por personas de esos países con los que ya mantenía una comunicación anterior, lo que me ha dado las pautas de cómo actuar. De no ser esto posible procuro leer información sobre las costumbres de los lugares a donde viajo.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés?

No me genera estrés, sino un cierto sentimiento de placer.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 3
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 4
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 3
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 4

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 4
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 4
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 5
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 4
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 5
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 4

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 7
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 6
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 7
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 5

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 6
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 6
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 6
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 6
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 6

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?

Creo que el factor más importante es el motivacional, junto con un comportamiento "no consciente", en el sentido de automático, que no proviene de algo aprendido académicamente, sino que sale de dentro.

-¿Podrías hablarme brevemente sobre tu procedencia familiar y sobre dónde pasaste tu infancia y juventud?

La pasé entre Perú y España.

-¿Qué estudiaste? ¿Cómo tomaste esta decisión, es algo que siempre habías tenido claro o digamos, de dónde surgió tu motivación?

Estudie Empresariales / Auditoria, mi tío era Auditor de Cuentas y quería seguir sus pasos.

-¿Durante tu paso por la Universidad, podrías describir brevemente con quién vivías y cómo era tu círculo de amistades?

Con mis padres, círculo de amistades de gente normal que se dedicaba a estudiar pero también a disfrutar.

-A lo largo de tus estudios universitarios, ¿Estuviste en contacto con otras culturas? ¿Realizaste algún intercambio con otra universidad u otro país?

No

-A lo largo de tu amplia trayectoria profesional, ¿Cuál es el cargo que más has disfrutado y, por el contrario, el que te ha resultado más duro? ¿Por qué?

El que más disfrute Auditor porque visitaba muchos clientes y aprendías de cada empresa e industria. El más duro, ninguno.

-¿Tu carrera profesional le ha llevado a interactuar con otras culturas? Si es así, ¿Podrías indicar de qué forma?

Si, estuve destinado a trabajar en Latinoamérica, Europa del Este y Estados Unidos.

La Inteligencia Cultural de un individuo para funcionar y manejarse de forma efectiva en entornos culturalmente diversos

-En el mundo globalizado en el que vivimos ¿Crees que es importante que un líder global, sea cual sea su campo (política, negocios, etc), posea IC? ¿Por qué, cómo crees que esto beneficia?

Es muy importante la IC para poder adaptarte y entender a personas de otras culturas en el desarrollo de los negocios, especialmente en un mundo globalizado en el que estamos.

-Además de tus estudios principales, ¿Posees algún curso o conocimientos que consideras puedan hacerte una persona con cierta competencia cultural?

La experiencia de haber vivido en varios países.

-¿Posees conocimientos sobre economía mundial y derecho internacional? En caso afirmativo, ¿Cómo crees que los has adquirido?

Leyendo revistas especializadas y en los viajes de negocios, a donde vayas tienes que saber un poco cual es la situación del país que visitas.

-¿Conoces algún otro idioma además del tuyo materno? Si es así, ¿Cuál, y qué nivel posees?

Inglés; Alto, Francés, medio

-¿Cuál es tu grado de exposición a otras culturas? Ya sea por tu trabajo, pareja, familia, amistades, etc. Si es alto, ¿puedes indicar de qué forma estás expuesto? Si es bajo, ¿Te gustaría haber estado más expuesto a esta diversidad cultural?

Alto, negocios con países en distribución de productos.

-¿Crees que dicha exposición a diferentes culturas supone una experiencia positiva o negativa? ¿De qué forma? Justifica tu respuesta.

Positiva, siempre se aprende algo al ver como se hacen las cosas en otros países

-¿Cómo te adaptas a los valores y religiones de otras culturas? Aporta algún ejemplo de experiencia (ya sea positiva o negativa)

Especialmente en los Valores, una experiencia relacionada con la cultura Japonesa en donde se respeta mucho los puntos de vista y opiniones de las personas mayores.

-Cuando interactúas con otras culturas. ¿Sientes que tiene conocimientos culturales que aplicas y que juegan a su favor? ¿Cuáles?

Sobre todo, en la dinámica que existe para tomar decisiones por la otra parte, hay países donde el proceso de decidir sobre un tema requiere un mayor análisis que otros.

-Cuando interactúas con otra cultura, ¿intentas ajustar tu comportamiento verbal para facilitar la comunicación? ¿Cómo lo haces, qué recursos empleas, podrías aportar algún ejemplo?

Si, intento estar muy atento y escuchar a la otra persona y si cabe hacer preguntas para confirmar lo que estamos hablando.

-¿Y en lo que respecta al comportamiento no verbal?

Importante que la persona que tienes delante vea que quieres entender su punto de vista, tener una actitud amigable y correcta es fundamental.

-Imagina que debes trasladarte a una cultura muy remota. ¿Te gustaría enfrentarte al reto sola y comenzar a interactuar con la población local por ti misma, o preferirías hacerlo en compañía de personas que ya conoces? ¿Por qué?

Enfrentarse solo es mejor, supondría una mejor opción para adaptarse.

-¿Cómo crees que sería tu adaptación a esta cultura desconocida en términos de estrés?

El Estrés dependerá de cuando distinta se esta cultura en cuanto a mis valores como persona.

PARTE 2: ENCUESTA (ESCALA DE INTELIGENCIA CULTURAL)

Lee cada frase y selecciona la respuesta que describe tus capacidades con mayor exactitud. (1=muy en desacuerdo; 7=muy de acuerdo)

FACTOR METACOGNITIVO

- 1-Soy consciente del conocimiento cultural que uso cuando interactúo con personas con fondos culturales diferentes. 6
- 2-Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en las interacciones interculturales. 5
- 4-Compruebo la precisión de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas. 4

FACTOR COGNITIVO

- 1-Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas 5
- 2-Conozco las reglas (vocabulario, gramática, etc) de otros idiomas. 6
- 3-Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. 6
- 4-Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas 5
- 5-Conozco las artes y manualidades de otras culturas 6
- 6-Conozco las reglas para expresar comportamientos no-verbales de otras culturas 5

FACTOR MOTIVACIONAL

- 1-Me gusta interactuar con personas de diferentes culturas 5
- 2-Confío en que puedo interactuar con la población local en una cultura que no me es familiar. 6
- 3-Estoy seguro de que puedo manejar el estrés que supone adaptarme a una cultura que es nueva para mí. 6
- 4-Me gusta vivir en culturas que no me son familiares. 4
- 5-Confío en que puedo acostumbrarme a las condiciones de compra en una cultura diferente. 4

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

- 1-Cambio mi comportamiento verbal (acento, tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. 6
- 2-Empleo pausas y silencios para adaptarme a diferentes situaciones interculturales. 5
- 3-Varío mi ritmo de habla cuando una situación intercultural lo requiere. 6
- 4-Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación inter-cultural lo requiere. 5
- 5-Altero mis expresiones faciales cuando una situación intercultural lo requiere. 5

-¿Con qué factor te identificas más? ¿Por qué?

Comportamiento ya que si eres capaz de adaptarte podrás mitigar la falta de conocimiento de los otros factores.

ANEXO 2: MISIÓN DE LA ARMADA ESPAÑOLA – ANTONIO LARA

BUQUE ANFIBIO CASTILLA - OPERACIÓN APOYO HUMANITARIO HAITÍ

Ya solo nos quedan unos pocos días y aquí seguimos. Una vez más amanecemos en medio del Atlántico mientras el buque sigue su derrota rumbo a España. A medida que nos vamos acercando a casa todo el personal de la Agrupación va cambiando un poco. Ahora ya estamos más cerca cada día y las conversaciones, las caras e incluso las actitudes cambian. La proximidad de los seres queridos mejora el humor y también crea cierta impaciencia y cada mañana, podemos encontrar más y más personal con una sonrisa en la cara preguntando ¿dónde estamos?, ¿cuánto falta? o ¿por dónde vamos? Sea como sea, la vida a bordo continúa y durante la mañana continuamos con nuestro adiestramiento diario; esta vez se trata de un ejercicio de tiro de armas portátiles. Como ya hemos dicho en anteriores “vidas a bordo”, tenemos que seguir con nuestro adiestramiento día a día y tras cuatro meses de misión humanitaria es necesario volver a retomar el pulso y recuperar la normalidad de un buque de guerra.

Con o sin adiestramiento, el personal aprovecha cualquier momento libre para disfrutar del buen tiempo que nos está ofreciendo el océano Atlántico. Además, los que estaban en cubierta a media tarde, han tenido la suerte de disfrutar de la vista de una ballena que iba acompañada de varios delfines. Ha sido impresionante ver como aparecía su lomo rompiendo el agua y observar como los grupos de personal que se encontraban en cubierta, se movían todos a la vez como atraídos por un imán hacia la banda de babor, donde todos señalaban y alguno se le oía decir “¡por allí resopla!”.

Durante la tarde hemos continuado con trabajos, mantenimientos y escuelas por destinos y aunque parezca increíble, hoy hemos celebrado una primera Comunión a bordo; así la relata nuestro Pater:

“En el día de hoy, martes 18 de mayo del 2010, en una ceremonia íntima en la capilla del Buque Castilla, ha recibido la primera comunión el Cabo de Infantería de Marina D. Henri Mauricio Coronado Quiñones. A petición propia, después de meses de discernimiento y preparación, le pide al Capellán del barco recibir la Santa Comunión, porque quiere que sea “un regalo para su futura esposa”, que con insistencia se lo demandaba.

Le acompañaban un Teniente de Infantería de Marina y varios compañeros que le arropaban como testigos y haciendo las veces de su familia. Porque para el militar, los compañeros son familia.

Desde aquí le felicitamos por la decisión tomada, por su testimonio de fe, y deseamos que su llegada a España después de haber participado en la Operación Hipaniola, de Ayuda Humanitaria a Haití, sea un reencuentro feliz con su novia y los suyos.”

El día ya se acaba y el tras el ocaso llega el crepúsculo vespertino. Al aparecer las primeras estrellas nos hemos encontrado en el alerón del puente a los Alféreces de Navío Juan Garat y Carlos Díez Gago sextante en mano, tomando las alturas de las estrellas para después hallar la situación del buque; como ellos dicen, sirve para refrescar la memoria y así recuerdan las enseñanzas del Juan Sebastián de Elcano. Hoy nos despedimos con otra colaboración del personal de la USANEMB. El Comandante

pediatra Juan Antonio Lara, nos ha sorprendido con un nuevo enfoque. Su relato de las impresiones vividas en Haití va dirigido a los niños y sabemos que a más de uno le va a sorprender y otros cuantos se lo van a agradecer, gracias Juan.

Pues lo dicho, ya nos vamos...

¡Mañana más!

Saludos a todos los niños de España, deciros que mi hija Patricia de 12 años lleva 4 meses esperando que su padre regrese de Haití y le cuente historias de este hermoso país caribeño. Muchas de estas historias tienen como protagonistas a los niños ya que soy pediatra.

Todas las mañanas salimos del barco grande (el Castilla) subidos en otro barco más pequeño (le llamamos LCM), este barco sale de dentro del grande. Todos llevamos puestos nuestros chalecos salvavidas. En la playa nos esperan muchos niños que nos piden comida (galletas es lo que solemos darle, se las cogemos del desayuno), allí nos subimos a unos todo terreno que nos lleva a un palmeral que es donde ponemos unas mesas portátiles que nos sirven de consulta. Todo al aire libre, ni nosotros ni mucho menos los haitianos se meterían bajo techo, ya que los temblores de tierra son muy frecuentes. Imagínate un país donde no existen casas, están todas derruidas, el agua no era potable cuando llegamos, y viven en tiendas de campañas, los más afortunados tienen tiendas buenas y la mayoría tiendas hechas con plásticos y cartones. En este ambiente acuden varios coches militares y un camión cargado con medicamentos , nos bajamos y montamos un ambulatorio en 15 minutos: Consulta de medicina interna, pediatría, traumatología, cirugía ,anestesia, psicología, odontología, ginecología, radiología con ecógrafo, sala de curas donde los enfermeros atienden a decenas de pacientes cada día, ponen sueros, inyecciones, ayudan en los partos, etc. Necesitamos que los infantes de marina nos protejan porque cientos de personas, más de la mitad niños, quieren llegar a nuestras mesas, ellos ponen orden y organizan las colas. Los marineros del buque (el barco grande) nos ayudan a colocar toldos y dar luz para que los ginecólogos puedan ver bien en los partos.

Como os he dicho tengo muchas historias que contaros, por desgracia no todas con final feliz, aquí los niños se mueren por enfermedades que en España se curarían en unos días con el tratamiento adecuado y sobre todo la higiene. Allí es fácil ducharse todos los días, lavarse las manos antes de comer, lavar las mamas y los papas la ropa y acudir al médico cuando algo no funciona. Aquí todo es muchísimo más difícil. No solo no tenían agua potable (ahora si la tienen gracias a los militares españoles, los zapadores, la veterinaria, el médico que analiza el agua, etc.), no tienen casa y tienen eso sí “mosquitos “. Estos mosquitos son como los de España en su aspecto pero cuando pican transmiten enfermedades: meten dentro del cuerpo del niño que pican microbios que son los culpables de la malaria, dengue... ¡Maldita malaria!

Una historia con final feliz: Una mañana del mes de febrero, con mucho calor y mucha humedad, estando en mi mesa debajo de la palmera, con la camiseta empapada en sudor, habiendo visto ya a unos 40 niños, la sanitaria y el intérprete (traduce del creole al español) me hacen gestos sobre una madre que acude con su hijo de 2 años en brazo, se ha salido de la cola, el infante de marina, en vez de colocarla en su sitio de la fila, la

ayuda y me la trae a mi mesa. ¡Algo pasa! Le digo a la madre, ya que en poco tiempo se aprenden unas cuantas palabras de creole, “¡Salguen!” (¡qué le sucede!) Ella apenas puede hablar, la lengua la tiene seca, los ojos sin brillo, el aliento le huele fatal, esta muy cansada. Toñi, nuestra sanitaria le coge el niño que lleva en sus brazos, le ofrezco una silla para que descanse y le doy el tratamiento de su enfermedad, ya me imagino que habéis adivinado cual es, efectivamente le di agua, un batido de vainilla y un paquete de galletas. Se lo comió a toda prisa e inmediatamente empezó a darme las gracias a mí a todos los de alrededor. (Los haitianos son un pueblo muy agradecido, afable y simpático). Una vez tratada la madre preste atención al niño. Tenía malaria que gracias a Dios la tratamos a tiempo y se curó. Pero todos nos preguntamos en aquel momento como llegó esa mujer en ese estado a la consulta. La respuesta nos emocionó a todos, la madre llevaba andando toda la noche con su hijo en brazo, vivía en un pueblo de las montañas donde ya había llegado la noticia de que “los españoles” estaban en Petit Goave.

Esta historia y otras parecidas, la niña de la leucemia que enviamos a Santo Domingo, los niños cardiopatas que rescatamos en helicópteros en las montañas y que están pendientes de venir a España a ser operados, las 25000 vacunas que evitarán muchas enfermedades que aquí es como decir muertes...como digo todos estos acontecimientos son los que justifican el esfuerzo de mi hija Patricia de estar nuevamente 4 meses sin su padre, y de los hijos de los 450 compañeros que hemos estado en Haití. Gracias a todos los españoles que nos han permitido estar 116 días de misión, muy dura, la más dura de mis misiones, pero también muy reconfortante. El Comandante Juan Antonio Lara Garrido que hizo el viaje de Rota a Petit Goave no es el mismo que en 48 horas bajará por la pasarela del buque anfibia Castilla y volverá a pisar suelo de su queridísima España.

PD: Siempre presentes mis compañeros Fernando, Francisco, Manuel y Eusebio.

martes, 18 de mayo de 2010



La Agrupación en cubierta con la costa de Petit Goave al fondo.



Reparto de agua