

DIVER_CIONARIO III

Hacia una perspectiva de diversidad en las organizaciones no lucrativas

Diver_cionario III: Hacia una perspectiva de diversidad en las organizaciones no lucrativas.

Portada

Sierra II. Óleo sobre lienzo. Serie Escenas. Carmen Montoya Díaz del Olmo

Idea original

Luis Salerno García

Contenidos

Luis Salerno García

José Miguel García Oliveri

Revisión de contenidos

Bakea Alonso Fernández de Avilés

Javier Palomo

Coordinación

Bakea Alonso Fernández de Avilés

Programa de Igualdad de Oportunidades y Gestión de la Diversidad

www.cepaim.org

Diseño y maquetación

Diversidad Visual SL – Marcelo Cantó.

Ilustraciones de Pinturas

Carmen Montoya Díaz del Olmo. Series "Escenas" y "Todo se transforma".

El Diver_cionario III se ha realizado gracias al apoyo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y del Fondo Social Europeo. Las opiniones expresadas son del equipo responsable del mismo y no reflejan necesariamente las opiniones de las entidades financiadoras.



SECRETARÍA GENERAL
DE INMIGRACIÓN
Y EMIGRACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL
DE MIGRACIONES



UNIÓN EUROPEA

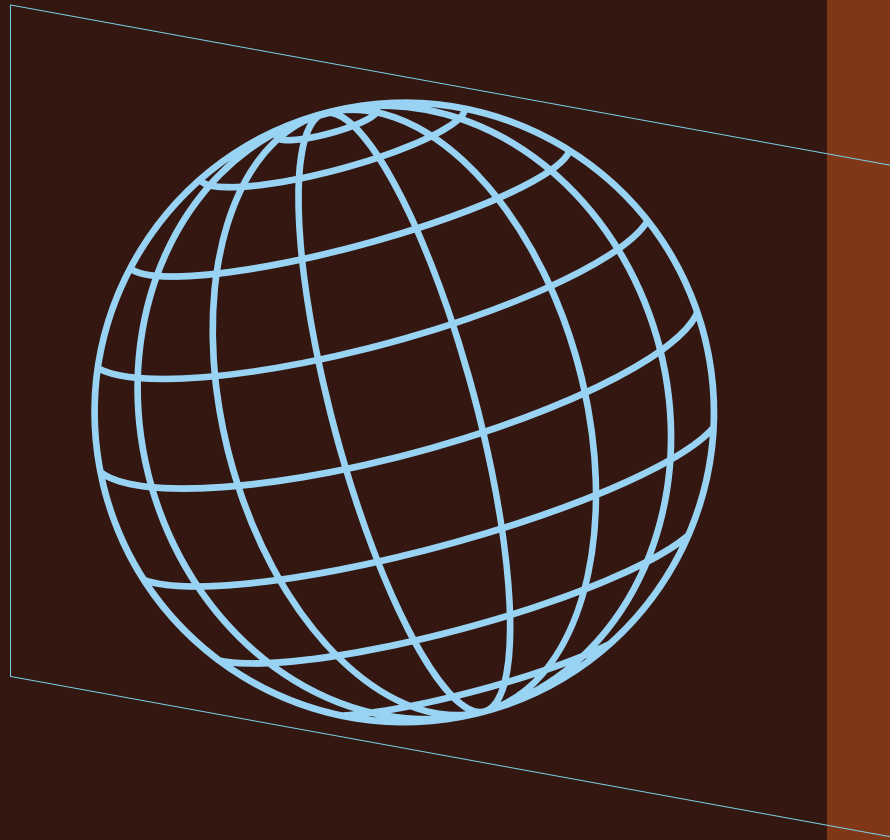
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro

ÍNDICE



“Mariposas en abstracto”.
Óleo sobre lienzo y piel
de pescado. Serie “Todo
se transforma”. Carmen
Montoya Díaz del Olmo.

NOTA SOBRE EL MÉTODO	5
NOTA SOBRE EL USO DE LOS CONCEPTOS DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	6
INTRODUCCIÓN	7
¿Para qué es este manual?	7
¿A quién va dirigido?	8
CAPÍTULO I. EMPECEMOS POR CASA	9
Algunos conceptos	9
Revisando la fachada y el tejado	10
Colores que van detrás.	22
CAPÍTULO II. VENIMOS, VAMOS	29
Migrantes por antonomasia	30
Sobre técnicas y sentimientos	33
[In] – Ex – Re...clusión.	35
CAPÍTULO III. EL EQUILIBRIO DE LA RELATIVIDAD	41
El arte de relativizar	41
[ISMOS]: individual ≠ comunitario	44
CAPÍTULO IV. BOSQUEJOS DE UNA PINTURA INACABABLE	47
Un límite a nuestro universo	47
Pinturas inacabables	51
Sobre el lienzo	53
PROFESIONALES Y ORGANIZACIONES PARTICIPANTES	68
BIBLIOGRAFÍA	69





NOTA SOBRE EL MÉTODO

El Diver_cionario III es una publicación basada en dos invaluables bancos de experiencias: las compartidas por profesionales vinculados a servicios de atención a personas extranjeras que participaron en el Encuentro “Profesionales del servicio de atención a extranjeros y la gestión de la diversidad” (Madrid, mayo 05, 2011) y las experimentadas y discutidas por el equipo de la Fundación Cepaim a través de los diversos servicios que ofrece.

Originalmente, el Diver_cionario III estuvo destinado a profesionales de albergues y pisos de acogida para personas extranjeras, sin embargo, esa opción fue desestimada poco tiempo después de embarcarnos en la iniciativa (en la Sección *Introducción/ ¿A quién va dirigido éste manual?* nos referimos un poco más a este tema). Así, el Encuentro acogió a miembros de distintas organizaciones no gubernamentales vinculados también a servicios de alfabetización, formación para el empleo, intermediación laboral, autoempleo, fortalecimiento personal, entre otros. Organizado a través de grupos de trabajo, dos ideas centrales fueron el motor de las discusiones del Encuentro: cómo educar en diversidad y con qué competencias deben contar los y las profesionales de los servicios de atención a personas extranjeras para ello. Como marco contextual de las discusiones estuvo la actual situación de crisis socioeconómica.

Finalmente, el borrador del Diver_cionario III fue distribuido entre los/las profesionales que, de una u otra manera, estuvieron vinculados/as en su desarrollo. Les agradecemos la idoneidad de sus comentarios y sugerencias. Nuestra intención fue elaborar conjuntamente una herramienta útil que apoye y guíe nuestro trabajo como profesionales de lo social inmersos en entornos especialmente diversos... ¡Este es el resultado!

Para una mejor comprensión del Diver_cionario III...

Los números entre paréntesis ubicados al costado de algunos párrafos indican que hay una referencia bibliográfica relacionada. La bibliografía se encuentra al final del documento.

Hemos procurado emplear un lenguaje inclusivo con respecto a todos los factores de diversidad de las personas y especialmente con el de género. Cuando no ha sido posible encontrar una palabra o expresión neutra, hemos empleado las terminaciones o/a u os/as.

Así mismo, las palabras escritas en otra fuente están definidas al final de cada sección y corresponden a conceptos aclaratorios sobre la diversidad y la inclusión.

También encontraréis algunas palabras resaltadas en negrita. Las hemos definido en cuadros de colores dentro de cada sección y sirven para mejorar la comprensión del texto.

En los rectángulos naranjas hemos incluido notas, es decir, ideas que aclaran o amplifican algo expresado anteriormente.

Finalmente, los rectángulos verdes contienen información clave con respecto al tema que estamos tratando.



NOTA SOBRE EL USO DE LOS CONCEPTOS DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Diversidad e inclusión no son conceptos similares sino complementarios: la primera es un hecho, la segunda implica una actitud y una acción vinculadas a ese hecho. Linbert Spencer (1) afirma que cuando hay más de una persona, ya existe diversidad y que no es posible gestionarla porque es una *realidad que existe y nos caracteriza como seres humanos* y, en general, como seres vivos. Nadie puede decidir ser más o menos diverso pero, por el contrario, si podemos ser más o menos inclusivos y adquirir más competencias para sentirnos parte de algo y hacer que otras personas también compartan dicho sentimiento. En consecuencia, es recomendable referirnos a la *gestión de la inclusión* (de la diversidad) - la nuestra o la de los/as demás - en lugar de hablar simplemente de gestión de la diversidad.

Con palabras simples, la gestión de la inclusión enfocada en personas de origen extranjero versa acerca de cómo podemos ayudar a la gente a apreciar y comenzar a creer que las diferencias culturales (suyas y las de los/as demás) no son – por definición – déficits culturales (1). Si como personas, profesionales de las ONL y ciudadanos/as entendemos que la diferencia cultural puede adherir valor a nuestro trabajo, a la organización y a la sociedad, entonces comenzaremos a buscar fórmulas para ayudar a que las personas se “incluyan” sin perder necesariamente todos sus rasgos culturales u otras características individuales. Difícilmente obtendremos lo mejor de ellas si se ven obligadas a dejar de ser quienes son. La gestión de la inclusión busca constantemente un equilibrio entre lo que debemos compartir y hacer común para convivir y entre aquello que nos hace ser lo que somos. Como miembros de organizaciones enfocadas en apoyar a las personas, procuremos trabajar *con la gente y a través de la gente en lugar de trabajar para la gente o a pesar de ella*.



Visto un león, están vistos todos, pero vista una persona, sólo está vista una y aún por conocer.

Adaptado de Baltasar Gracián (1601-1658), Jesuita aragonés, escritor de prosa barroca.



INTRODUCCIÓN

¿Para qué es este manual?

El objetivo que buscamos es crear una “*perspectiva de diversidad*” para los profesionales que trabajamos con personas de orígenes distintos, para las entidades sociales de las que formamos parte y para la población que demanda nuestros servicios. Hemos considerado la inclusión de la diversidad desde tres niveles:

1. El organizacional, tomando a la comunicación como herramienta principal para implementarla (Capítulo I);
2. El de los/as profesionales, considerando aspectos relacionados con la gestión del etnocentrismo y los estereotipos derivados de él (Capítulos II y III); y
3. El de las intervenciones, cuando los dos primeros niveles deben interactuar para llevar adelante actividades inclusivas que involucren a las personas de origen extranjero en el esfuerzo por alcanzar una sociedad más diversa y tolerante (Capítulo IV).

Como miembros de organizaciones que trabajan por la integración social de distintos grupos de personas que viven o están en riesgo de vivir determinadas situaciones de exclusión, tendemos a desarrollar una mayor sensibilidad para aceptar y entender sus realidades, sin embargo, hay innumerables hechos que seguimos juzgando desde nuestra perspectiva y que debemos “repensar”. Recordemos: somos personas, no estamos exentas de estereotipar e, incluso, de tener prejuicios que conllevan a sesgar nuestras intervenciones. Así, desarrollar la capacidad de **descontextualización** puede ser muy útil cuando trabajamos con personas extranjeras para evitar intervenciones sesgadas por nuestros propios estereotipos.

Por ejemplo, una profesional responsable de un servicio de orientación laboral en una organización sin ánimo de lucro (ONL) relató cuán sorprendida se sintió al darse cuenta de que relacionaba inmediatamente “inmigrante mujer” a “servicios de limpieza” cuando alguna usuaria con esas características solicitaba apoyo en el centro donde trabajaba. Aunque dicho estereotipo conllevase o no a una acción que pudiese repercutir en la situación personal de la mencionada usuaria, es evidente que un

mayor conocimiento y sensibilidad con realidades sociales no nos “cura” de ellos. Los estereotipos conviven con nosotros/as, anidados en el cerebro, y siempre estarán allí porque son parte de nuestro proceso evolutivo. Sin embargo, podemos “gestionarlos”, es decir, racionalizarlos, reconocerlos, redefinirlos aunque no eliminarlos.

Una organización, cualquiera, posee una cultura, un sistema compartido de valores, códigos y significados que la hacen diferente de cualquier otra (2). Y, con un inteligente camuflaje coexisten, además, estereotipos y prejuicios a nivel organizacional que se van transmitiendo, a menudo sutilmente, a través de los distintos canales de comunicación de los que hacemos uso, o cuando implementamos los proyectos o, incluso, en el espacio del que disponemos para realizar nuestras actividades. Ser consciente de la existencia de determinados estereotipos a nivel organizacional es un paso esencial para efectivamente proyectarnos como una entidad diversa e inclusiva y para educar en diversidad a nuestros equipos, a las personas que atendemos y a otros públicos a los que nos queramos dirigir. El siguiente paso consiste en la “traducción” de esa conciencia en adecuados planes de comunicación, en espacios de intercambio abiertos y consecuentes con nuestros objetivos de diversidad y en servicios más inclusivos.

Al construir el manual nos hemos preguntado si es posible educar en diversidad a las personas y si, como profesionales, tenemos las facultades para ello. Queremos pensar que es posible y que debemos intentarlo a pesar de nuestras limitaciones de tiempo, de recursos y tal vez, de experiencia. Además, consideramos como factor clave del proceso educativo, que todas las personas podemos enseñar y aprender a la vez: profesionales, usuarios/as, socios/as, etc. porque sólo así podremos infundir un sentido real de lo que significa la inclusión. Educar en diversidad siempre ha sido y será un gran reto, que se hace más grande cuando sumamos las situaciones, a menudo muy apremiantes, de la población que demanda nuestros servicios. No olvidemos que a las diversidades cognitiva e identitaria que cada persona posee de manera inherente, tenemos que añadir su contexto o situación actual como factor condicionante. Por ejemplo, una aparente limitación mostrada por un/a usuario/a en determinados aspectos de la vida cotidiana (desde comunicarse por teléfono hasta superar satisfactoriamente una entrevista de trabajo) podría ser diametralmente opuesta en otras realidades o situaciones que faciliten la expresión y el desarrollo pleno de sus capacidades.

Precisamente, nuestro rol consiste en ser conscientes, en todo momento, de que las situaciones del presente *condicionan a las personas pero no las determinan* y que necesitamos interpretar con cautela sus realidades para sugerir alternativas y próximos pasos que *no limiten o restrinjan el derecho y el deber para decidir por sí mismos/as*. Al contrario, debemos procurar que nuestros usuarios/as *extiendan el alcance de sus visiones y puntos de vista* para avanzar en un mundo cada vez más mestizo y diverso y para que “lo que debería ser” desde nuestros puntos de vista se vaya relativizando y de paso a una mayor capacidad de singularizar y entender a cada persona en su contexto. *El pasado, el presente y el futuro es solamente de cada uno/a de nosotros/as*.

¿A quién va dirigido éste manual?

El Diver_cionario III está especialmente diseñado para equipos profesionales que gestionan servicios de atención a personas de origen extranjero si bien sus contenidos se pueden aplicar, en general, a cualquier espacio con un alto grado de heterogeneidad entre los/as participantes. Como la expresión servicios de atención es amplia, hemos seleccionado tres tipos de actividad - el taller, el espacio de acogida y la actuación en comunidades - como modelos susceptibles de agrupar y describir a la mayoría de actuaciones que los servicios incluyen (Ver Capítulo IV, Sección Sobre el lienzo).

El Diver_cionario III también puede servir de ayuda a cualquier profesional responsable de gestionar organizaciones no lucrativas porque, además de describir aspectos técnicos sobre cómo dotar de una perspectiva de diversidad a los distintos servicios de atención a personas extranjeras, brinda lineamientos generales para crear o mejorar un contexto organizacional más favorable que facilite dicho objetivo.

Descontextualización: consiste en insertar la comprensión propia o local de un asunto en una comprensión más amplia, más envolvente, formando una red compleja de análisis, entendimiento y aprendizaje que favorece la racionalidad, la toma de conciencia, la autonomía, la expresión de sensibilidad y nuevos valores, la imaginación, el diálogo y la apertura a lo inédito y lo nuevo (3).

Diversidad cognitiva: Agrupa a las distintas perspectivas y analogías que tenemos los seres humanos para clasificar y entender las situaciones y posteriormente plantear soluciones (4). Es el valor más importante que debe incluir y gestionar la sociedad y sus organizaciones a través de un marco educativo y legal y de estructuras sociales que sean capaces de “rentabilizar” la diversidad cognitiva.

Diversidad identitaria: tiene que ver con todas aquellas *características o comportamientos* con los que nos *identificamos* y por los que nos agrupamos. Al *sentirnos parte* de un grupo social, creemos compartir algo que nos importa con las demás personas: la nacionalidad, la raza, el idioma, las creencias religiosas, un deporte o un club deportivo, la orientación sexual, una experiencia vital como la de ser madre o padre, la clase social, entre otras.

CAPÍTULO I. EMPECEMOS POR CASA



**Habla para que
yo te conozca.**

Sócrates (470 AC-399 AC),
Filósofo griego.

Algunos conceptos

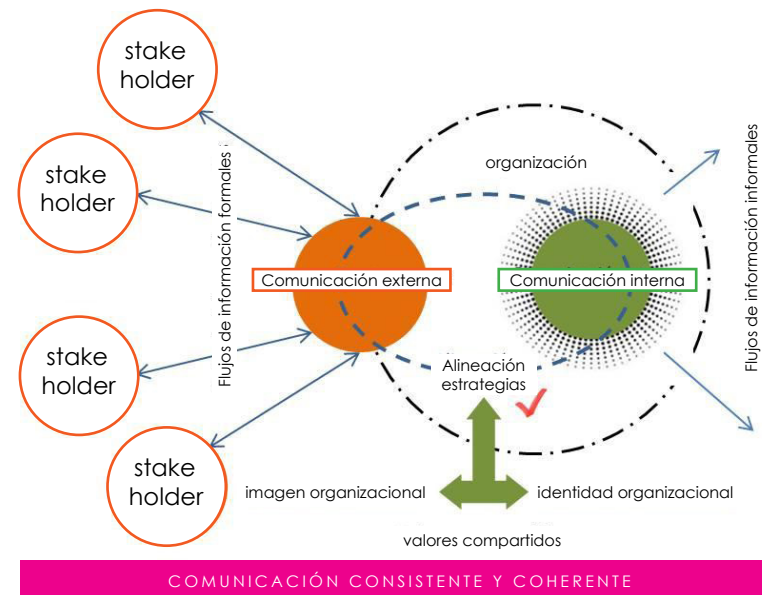
Las organizaciones hablan, tienen una cultura, una identidad, una imagen externa y también una reputación. Todas ellas están relacionadas. Mientras que la cultura es el marco de valores, códigos y significados compartidos, la identidad se refiere a qué perciben los equipos, cómo se sienten y qué piensan de su organización (5). La imagen externa, también conocida como imagen corporativa en el mundo de los negocios, es la encargada de proyectar la razón de ser, la visión, la estrategia y por supuesto, la valía de las organizaciones. Cuando la identidad y la imagen externa están alineadas, la organización está más cohesionada y se puede adaptar mejor a los cambios. Si ocurre lo contrario, su credibilidad disminuye, creando malestar en los equipos, confusión en los grupos de interés (stakeholders) y, sobre todo, mermando en su reputación (6).

Aunque intangible, diversos estudios han demostrado que una buena reputación incrementa el valor de nuestra entidad y provee ventajas, por ejemplo, para tener de nuestro lado a colaboradores clave, entidades financiadoras, líderes de opinión, proveedores, trabajadores potenciales con el talento que necesitamos o cualquier otro grupo que sea de interés (7). Una buena reputación es especialmente importante en el sector de los servicios, al que indudablemente pertenecemos, donde el “intercambio” (producto) entre usuarios/as (clientes) y proveedores (organizaciones) es la relación que se establece y de cuya calidad depende nuestra imagen. No olvidemos la existencia de “el boca a boca” y su poder de influenciar a todos los grupos de interés existentes y potenciales. Vamos a considerar *la construcción de una buena reputación como punto de partida para educar en diversidad*. Si, además de otros valores organizacionales, se nos reconoce como organización diversa e inclusiva, entonces tendremos mayor legitimidad para llevar a cabo nuestro objetivo educativo. Trabajemos entonces la construcción de esa reputación como una consecuencia de los otros factores mencionados anteriormente: la cultura, la identidad y la imagen externa.

Revisando la fachada y el tejado

Ésta sección se centra especialmente en la comunicación externa de las organizaciones. Hemos utilizado la analogía de la *fachada* y el *tejado* porque es lo que comúnmente vemos de las casas, lo que "nos transmiten" con el color, el material, la limpieza o la antigüedad de las mismas. Sin embargo, casas y organizaciones son, realmente, lo que está adentro y tarde o temprano las imágenes superficiales terminan desvaneciéndose cuando conocemos más a fondo sus realidades. La comunicación externa de una organización está dirigida a todos sus grupos de interés, incluyendo sus clientes, que, en nuestro caso, son las personas extranjeras que demandan algunos de nuestros servicios. Con la llegada de internet y las redes sociales, los canales de comunicación se han diversificado y muchas organizaciones, incluso las ONL, poseen áreas especializadas y puestos específicos para gestionar las relaciones con sus distintos grupos de interés.




Hubo un tiempo en que la comunicación externa y la comunicación interna pudieron "desconectarse" y tratarse como separadamente. Sin embargo, distintos *procesos intra e inter-organizacionales* que ocurren hoy han debilitado la línea que los solía separar. Por ejemplo, la necesidad de interactuar con otros socios para exigir alguna demanda al Estado, de innovar conjuntamente para optimizar talento y recursos, de publicar periódicamente nuestras memorias de sostenibilidad o el rendimiento de cuentas, entre otros, nos obligan a que, consciente o inconscientemente, vayamos "revelando" cómo ocurren los procesos internos de nuestras organizaciones. Además, cuánto más horizontal es una entidad, más facultades tienen los/as miembros de los equipos y por tanto, los filtros o flujos de información hacia el exterior se multiplican. Sin embargo, cuando las estrategias de comunicación externa e interna están alineadas, es decir, están estrechamente relacionadas porque *comparten los valores* que inspiran sus procesos, los "riesgos", si los hubiera, se reducen. Algunos valores podrían ser la transparencia, la aptitud para dialogar, la voluntad por clarificar y gestionar conflictos y, en el caso particular del tema que tratamos, la diversidad y su inclusión. Con estrategias alineadas, la organización es capaz llevar a cabo una *comunicación consistente y coherente* con sus grupos de interés que, tanto al interior (el equipo) como al exterior (los/las usuarios, los medios de comunicación, las organizaciones socias, los competidores, las entidades financiadoras, los organismos públicos, etc.), poseen percepciones similares. Observa el siguiente gráfico para clarificar lo que hemos descrito:



La comunicación externa *debe transmitir la imagen de nuestra organización y debe cimentarse en su identidad*, es decir, en la filosofía y valores adoptados por el equipo y en las acciones que toma la organización para distinguirse de otras. Es uno de los canales (o herramientas) para construir la reputación de la organización, como lo son también la estrategia de marketing (8) o la de relaciones públicas. Todas las estrategias mencionadas deben estar alineadas y "coloreadas" con el mismo estilo o expresión visual.

Habrás observado que empleamos términos del entorno de los negocios. Cada vez más las entidades que pertenecen al tercer sector se organizan y planifican empleando estrategias, métodos y funciones que parecen más propios del mundo empresarial, sin que ello conlleve a la pérdida de su razón de ser. La creciente exigencia de las entidades financiadoras, una mayor oferta de servicios provenientes de otras organizaciones, una mayor complejidad en las necesidades y demandas de nuestros/as usuarios/as y, en general, la voluntad de generar impactos sostenibles en el entorno en el que operan las ONL conllevan, precisamente, un diseño cada vez más estudiado, de sus programas y actividades.

La comunicación externa es una función de nuestras organizaciones que puede materializarse a través de un *Estrategia de Comunicación Externa* y ésta, en uno o varios planes diferenciados, según el tamaño de la entidad, sus recursos y prioridades. Sin importar qué herramienta decidamos emplear, una *comunicación efectiva* nos obliga a:

-  Reflexionar y analizar periódicamente acerca de la *relación con nuestros/as usuarios/as*.
-  Dar coherencia a la pluralidad de comunicados que emitimos.
-  Ser accesibles y aprovechar los avances tecnológicos que reflejen la voluntad de la organización para llegar a todos sus públicos (9).

En una organización identificada y comprometida con la inclusión de la diversidad, esas tres *obligaciones* casi indefectiblemente conducirían a la implementación de prácticas inclusivas en cualquiera de los **canales** que se empleasen. Sin embargo, pocas ONL diseñan y gestionan efectivamente estrategias de comunicación y más bien implementan ciertas prácticas, a menudo no sostenidas, que dificultan la transmisión de una "**marca** inclusiva" que las identifique, las diferencie y las acerque a sus grupos de interés, especialmente las personas de origen extranjero. Entre varias razones, la escasez de recursos financieros, de personal o, incluso, de un conocimiento más específico sobre el tema, impiden implementar esa comunicación efectiva.

Pero las limitaciones, aunque retrasan o reducen nuestras posibilidades de actuación, no deberían anular nuestra voluntad. *Aún con los pocos recursos disponibles es posible diseñar e implementar una herramienta de comunicación externa efectiva e inclusiva.*

→ → → → → → → → → →

↑ Existen múltiples canales (o medios) para comunicarnos con el entorno de la organización: internet y las redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, RSS, Blogger, Flickr, Tumblr, etc), marketing directo (correo postal, correo electrónico, telemarketing (que pueden emplearse, por ejemplo, en la captación de socios/as), publicidad en los medios, participación en los medios (con columnas o artículos), participación en ferias y congresos, organización de jornadas, networking, memorias de responsabilidad organizacional, y otras actividades de imagen.

↓

← ← ← ← ← ← ← ← ← ←

→ → → → → → → → → →

↑ La marca es una construcción mental que hacen las personas de un producto, tecnología o servicio gracias a la comunicación, la experiencia y la interacción que tiene con éstos. En el sector social, la marca se construye en función de la calidad, la efectividad y personalización de las intervenciones.

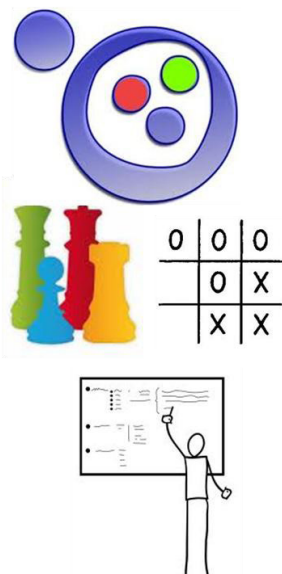
↓

← ← ← ← ← ← ← ← ← ←

¿Cómo se materializa una herramienta de comunicación externa "inclusiva"?

Antes de describir esta sección, queremos hacer un breve comentario sobre los términos "estrategia" y "plan".

A veces usadas indistintamente, las palabras “estrategia” y “plan” no significan exactamente lo mismo. La primera es más general: diagnostica cuál es la situación de nuestra comunicación organizacional, define los valores en los que se basa la interacción con los grupos de interés (¡éste es un paso fundamental para la inclusión de la diversidad!), señala objetivos y, finalmente, lineamientos o directrices para llevar a cabo efectivamente el proceso. El plan es más operativo y detalla qué actividades de comunicación se implementarán, en qué medios, a quién irán dirigidas, quién es responsable de conducirlas, cuándo y con qué presupuesto.

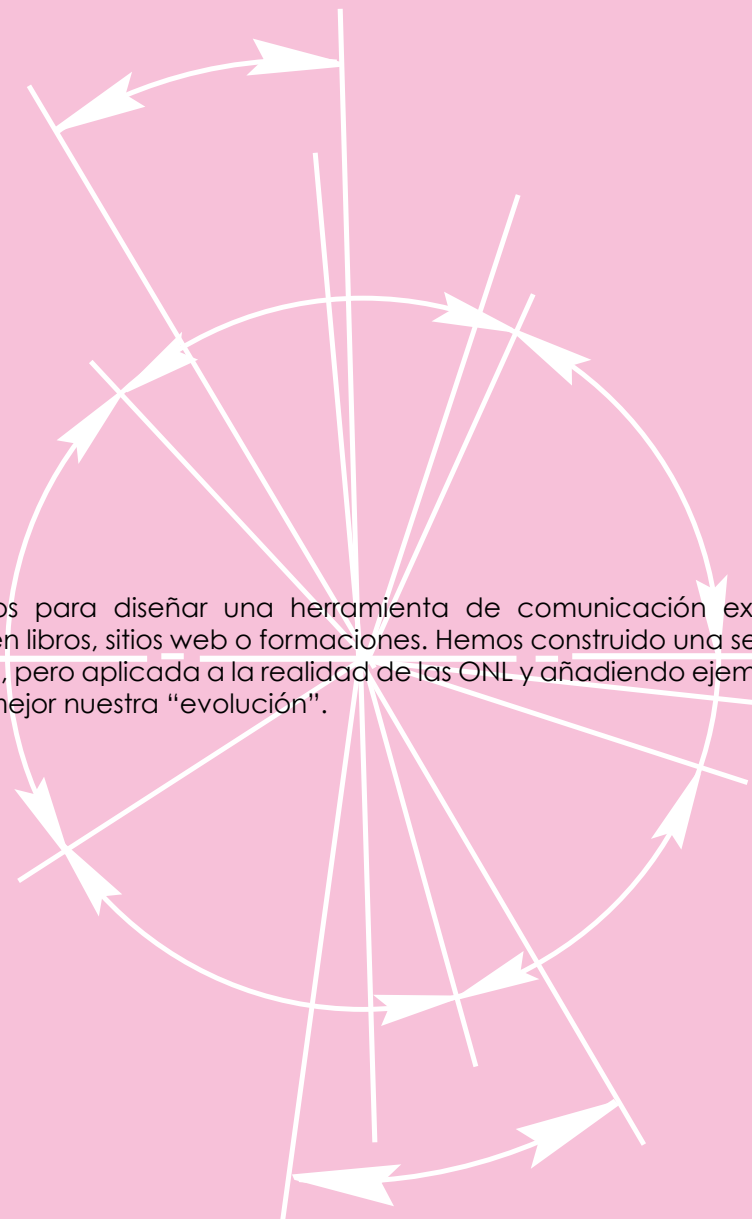


En el presente manual, hemos unificado los términos empleando la palabra “herramienta” para evitar confusiones.

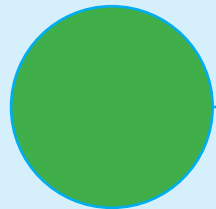
Nuestras organizaciones, sin duda, tienen una o varias acciones de comunicación. Por eso, preferimos usar la expresión “en evolución” en lugar de “en construcción”...

¡Vamos allá!

Los pasos para diseñar una herramienta de comunicación externa se repiten en libros, sitios web o formaciones. Hemos construido una secuencia con ellos, pero aplicada a la realidad de las ONL y añadiendo ejemplos que ilustren mejor nuestra “evolución”.

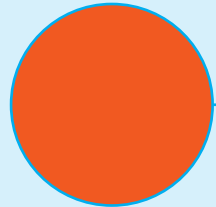


HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA ¡E INCLUSIVA! Primero los pasos



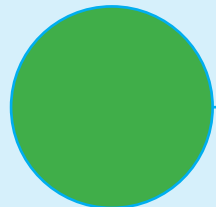
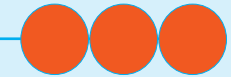
DIAGNOSTICAR

- ¿Cuál es nuestra imagen externa? (medios, socios, entidades del gobierno, opinión pública)
- ¿Cuál es nuestra reputación?
- ¿Estamos llegando a nuestros/as usuarios/as?
- ¿Estamos teniendo dificultad en obtener financiamiento?



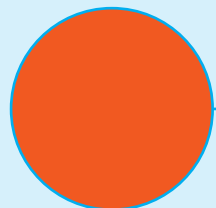
PROPONER

- ¿Cómo queremos que nos vean?
 - ¿Queremos tener una "marca" que nos identifique como organización con X, Y, Z valores o características?
 - ¿Cuales son esos valores? ¿Está allí la diversidad?
- Definir un PROPÓSITO DE COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO EN GENERAL.



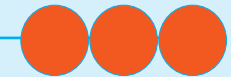
DEFINIR

- ¿Cuáles son nuestros grupos de interés. Si consideramos necesario, PRIORIZARLOS.
 - ¿Cuáles son nuestros objetivos de comunicación por cada grupo?
 - ¿Con qué prácticas (medios) puedo llegar a cada grupo?
- Los recursos necesarios (financieros, de personal, de logística)



DISEÑAR

- El contenido de los mensajes a transmitir
- El calendario de actuación
- La manera cómo podemos evaluar si hemos cumplido nuestros objetivos por grupo de interés.



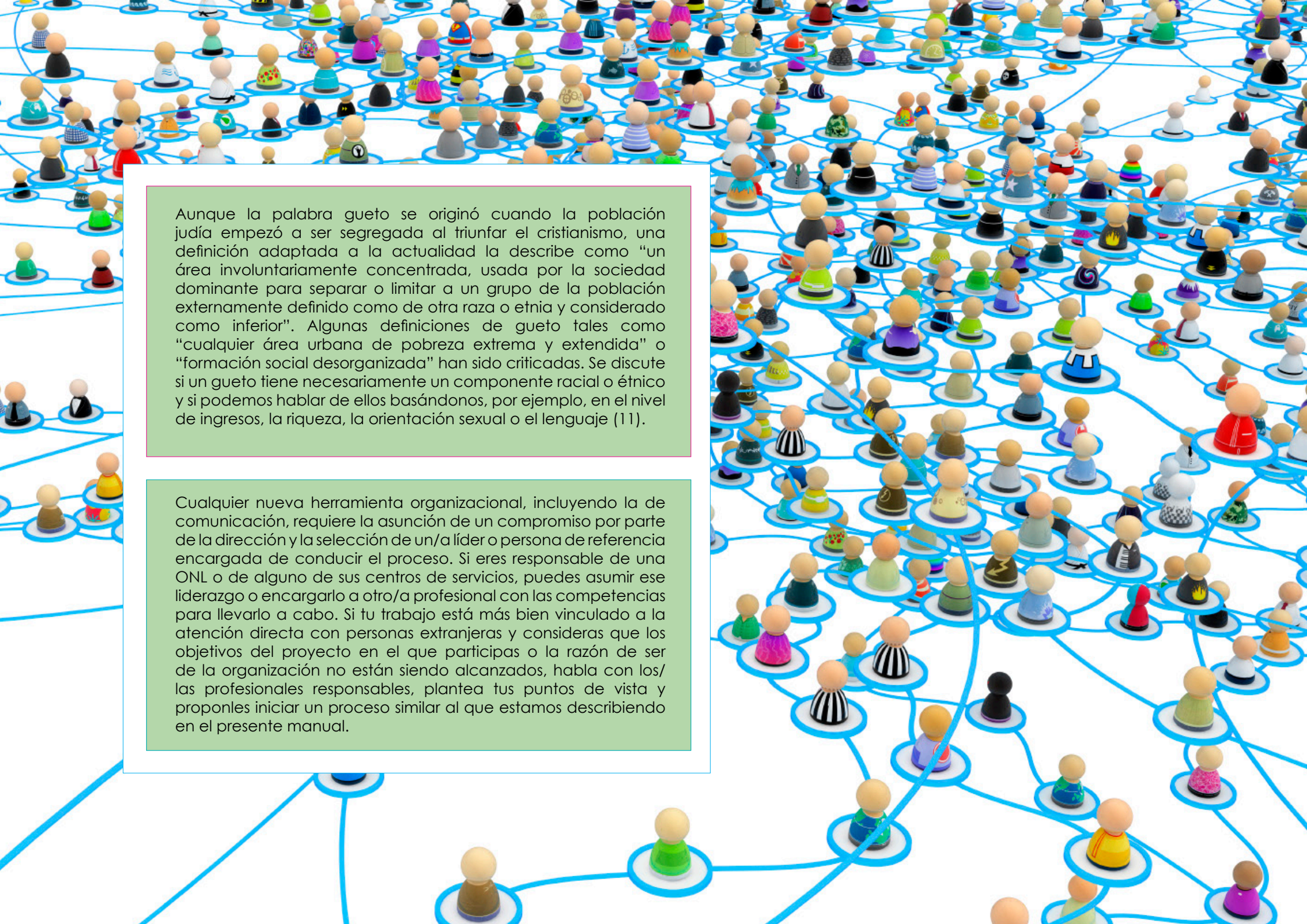
Como veis, ¡no estamos inventando una ciencia nueva! Sin embargo, hemos empezado a pensar en cómo incluir la diversidad en nuestro plan. Vamos ahora paso a paso.

PASO 1 - DIAGNOSTICAR

Algunos indicadores que nos ayudan a diagnosticar son:

- ☒ Mención en los medios, con qué adjetivos y con qué frecuencia. ¿Se alude específicamente a *diversidad, inclusión, pluralidad, interculturalidad, etc.* al referirse a nosotros/as?
- ☒ Conocimiento de nuestra organización... ¿alguien la reconoce cuando nos referimos a ella? Si no, ese “perfil bajo”, es decir, el preferir “hablar” a través de los resultados de nuestros proyectos en lugar de implementar acciones de difusión, ¿ha sido escogido por la organización como estrategia?
- ☒ Convocatorias para formar parte de redes de acción, grupos de presión o de discusión, especialmente si están ligados a cuestiones de diversidad. ¿Son frecuentes? ¿Formamos ya parte de ellas? Si es el caso, ¿cómo participamos? ¿Somos una referencia en el tema?
- ☒ Resultados de la evaluación de nuestros usuarios/as (cualquier herramienta empleada es útil: encuestas, entrevistas, focus groups, etc) y, en general, de nuestros grupos de interés (por ejemplo, si existe alguna encuesta que mide la percepción de nuestros socios, proveedores u otros clientes, por ejemplo, empresas). Si no disponemos de ningún medio para conocer la percepción de nuestros grupos de interés, debemos reflexionar en el por qué. ¿Hay opiniones que no nos gustarían saber?
- ☒ Continuidad de los proyectos vinculados a gestión o inclusión de la diversidad. ¿Se están sosteniendo en el tiempo? ¿Las fuentes de financiación se han diversificado? Si no, ¿nuestros resultados no han cubierto las expectativas o hay alguna otra razón?
- ☒ Las personas que acuden a nuestro centro ¿Cómo son en función a su origen, sexo, nivel de formación, experiencia laboral, situación personal o familiar, orientación sexual, etc.? ¿Hay algún sesgo? ¿Cuál puede ser la razón de tal sesgo? ¿Tenemos que ver con ello? ¿La vecindad piensa que nuestro espacio es un **gueto** para gente “que no se parece a lo que debería ser”? ¿Acuden personas de origen español?
- ☒ Las empresas que nos proveen de bienes o servicios ¿Cómo son? ¿Quiénes las gestionan? ¿Aplicamos criterios de diversidad y responsabilidad social para seleccionarlas? Y las organizaciones socias ¿son diversas en cuanto a su temática de manera que puedan ampliar y enriquecer nuestros puntos de vista? ¿Se parecen demasiado a nosotros? ¿Qué reputación tienen?
- ☒ El espacio dónde trabajamos habla por sí solo. ¿Refleja nuestros valores –entre ellos la diversidad - y da cuenta de nuestra imagen corporativa? Puedes prestar atención a cuestiones de imagen (los colores empleados, los logos, etc.), pero, aún más importante, en qué tan útil y funcional resulta para las personas que nos visitan: en qué idiomas se despliega la información, cómo es la accesibilidad al centro, cómo es la ventilación, cómo son los mensajes que yacen en los carteles, cómo es el espacio en que son atendidas, dónde se realizan las entrevistas (¿Hay intimidad?), entre otras cosas.

Seguramente puedas encontrar más indicadores que reflejen cómo nos ven desde afuera. Recuerda que lo importante es *definir unos cuántos de ellos, aplicarlos, comprobar su efectividad para responder a nuestro diagnóstico y utilizar los resultados para replantear nuestra herramienta de comunicación.* A menudo, un diagnóstico de ésta naturaleza también conduce a repensar otros aspectos de la organización, por ejemplo, nuestra estrategia de responsabilidad social, la de contratación de personal y definición de competencias (por ejemplo, con respecto a la comunicación en otros idiomas), o la de alianzas. Ten en cuenta que los *diagnósticos deben repetirse con cierta periodicidad, preferentemente empleando los mismos indicadores para verificar si la situación ha cambiado.*



Aunque la palabra gueto se originó cuando la población judía empezó a ser segregada al triunfar el cristianismo, una definición adaptada a la actualidad la describe como “un área involuntariamente concentrada, usada por la sociedad dominante para separar o limitar a un grupo de la población externamente definido como de otra raza o etnia y considerado como inferior”. Algunas definiciones de gueto tales como “cualquier área urbana de pobreza extrema y extendida” o “formación social desorganizada” han sido criticadas. Se discute si un gueto tiene necesariamente un componente racial o étnico y si podemos hablar de ellos basándonos, por ejemplo, en el nivel de ingresos, la riqueza, la orientación sexual o el lenguaje (11).

Cualquier nueva herramienta organizacional, incluyendo la de comunicación, requiere la asunción de un compromiso por parte de la dirección y la selección de un/a líder o persona de referencia encargada de conducir el proceso. Si eres responsable de una ONL o de alguno de sus centros de servicios, puedes asumir ese liderazgo o encargarlo a otro/a profesional con las competencias para llevarlo a cabo. Si tu trabajo está más bien vinculado a la atención directa con personas extranjeras y consideras que los objetivos del proyecto en el que participas o la razón de ser de la organización no están siendo alcanzados, habla con los/las profesionales responsables, plantea tus puntos de vista y proponles iniciar un proceso similar al que estamos describiendo en el presente manual.

PASO 2 - PROPONER

Este paso requiere mucha reflexión, una *buena dosis de realismo* y contar con la colaboración de – si es posible – todo el equipo de nuestra organización. Si ello es muy difícil, también es factible crear un grupo de trabajo integrado por profesionales clave vinculados a la comunicación, otros/as provenientes de distintos niveles jerárquicos que representen a sus respectivas sedes o proyectos y la dirección de la organización. *Si queremos una herramienta de comunicación externa que incluya la diversidad, debemos empezar por manifestar dicha diversidad (y pluralidad) en la composición de nuestros equipos.* Ese aspecto es básico para transmitir el valor de la diversidad porque la herramienta, desde su construcción, estará *anclada* en ella.

Al llevar a cabo este paso vamos a:

- ☞ *Compartir las concepciones particulares de cómo creemos que debe ser la imagen de la organización al exterior pero también al interior de la misma. Luego, debemos de ser capaces de construir una idea común de ello, siendo realistas y calibrando nuestras aspiraciones.* En esa necesaria calibración, el diagnóstico del paso anterior juega un papel fundamental porque nos indica dónde estamos y nos ubica en el camino hacia dónde queremos ir. En este punto también es de gran utilidad reflexionar sobre las características que nos diferencian de otras organizaciones y que impactan positivamente en los servicios que ofrecemos a las nuestros/as usuarios/as.
- ☞ *Comparar la misión, visión y valores organizacionales con esa idea común que hemos construido en torno a la imagen que queremos transmitir. La idea debe contener los valores organizacionales, de lo contrario se requiere un proceso de ajuste para alinearla. Este es un momento crucial para sopesar hasta dónde estamos familiarizados y comprometidos con la diversidad. ¿Dónde está? ¿La hemos aludido? Si la respuesta es "sí", debemos, además, considerar cómo la entendemos, si preferimos centrarnos en incluir *diversidad identitaria* y dar cuenta de ello o si preferimos dar unos pasos más e incluir y gestionar también la *diversidad cognitiva*. Si la respuesta es "no", entonces debemos replantear nuestro compromiso con la inclusión de la diversidad y considerar si verdaderamente queremos ser una organización identificada con y por ello.*
- ☞ *Diseñar un propósito para nuestra herramienta de comunicación externa, que permita posicionar a la organización, "hablar" (de manera tácita) de los valores que nos inspiran y acercarse más a los grupos de interés que hayamos priorizado, entre ellos, por supuesto, a las personas de origen extranjero.*
- ☞ *El propósito de la herramienta de comunicación externa es una declaración de intenciones dinámico. Cuando el entorno y sus circunstancias han cambiado, éste también debe revisarse y, de ser necesario, adaptarse sin perder el vínculo con la misión, visión y valores organizacionales.*

Debemos procurar que el nombre, el logo, el slogan y cualquier elemento visual de nuestra organización sean asociados al propósito que hemos definido. En el mundo de los negocios, dicha asociación se llama *branding*, que significa *administrar la percepción de una marca* (9). Muchas ONL también utilizan técnicas de branding, incluso muy sofisticadas. Para implementar una técnica de *branding organizacional* efectiva debemos:

- Comprender a nuestros distintos grupos de interés, conocer *qué mensajes pueden decodificar* y cómo los acercamos a ellos.
- Comprender cuáles son los *valores, características, aspectos que nos hace diferentes* de otras organizaciones. Si queremos ser reconocidas como una organización diversa e inclusiva, entonces debemos incluirla en nuestro branding organizacional.
- Tener siempre presente la razón de ser de la organización y transmitirla (12).

PASO 3 - DEFINIR

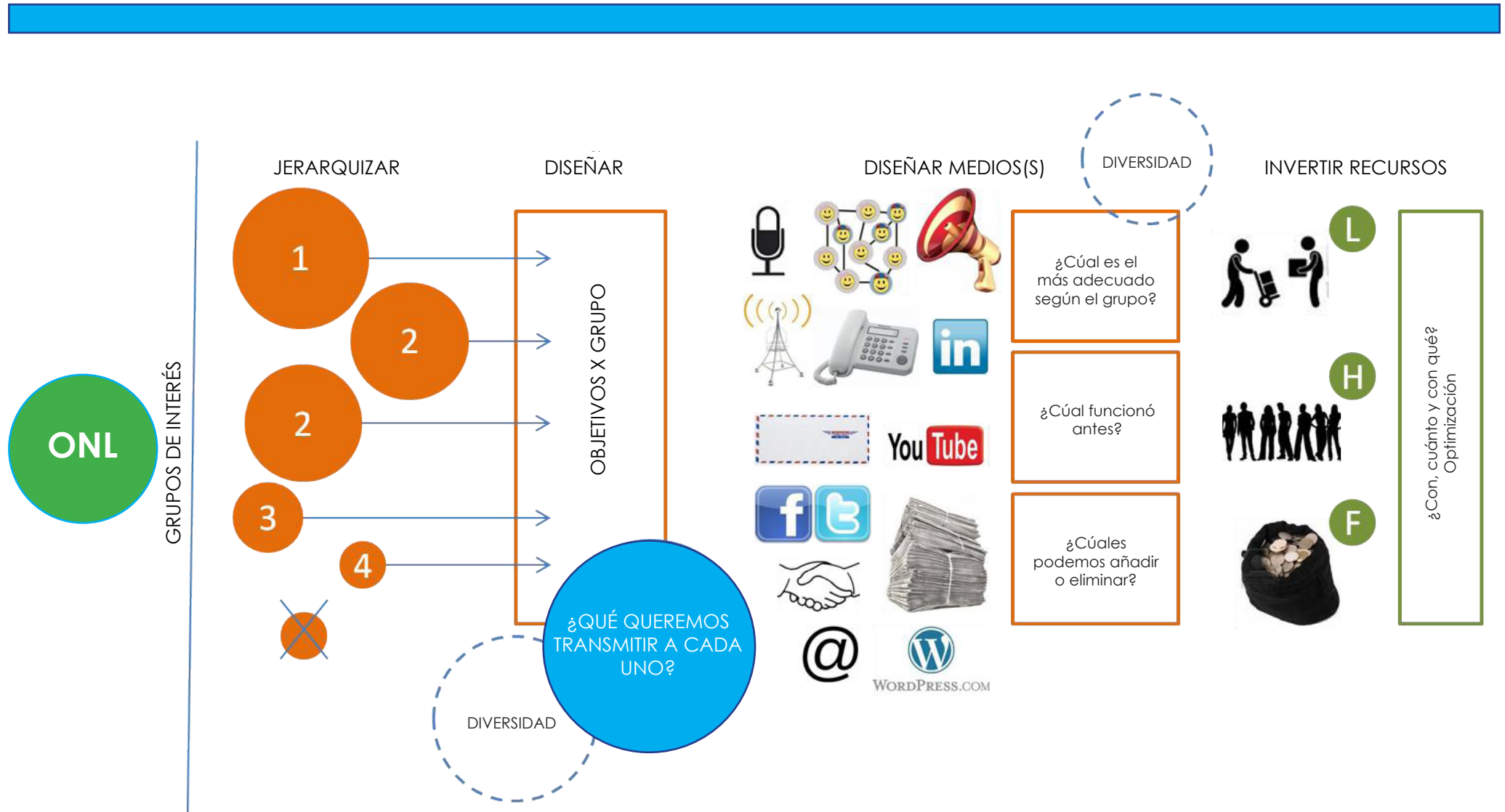
Es el momento de plantear acciones de comunicación y pensar en los recursos de los que disponemos para desarrollarlas. Sin importar cuán ambiciosa o austera pretendemos que sea nuestra herramienta, siempre debemos conocer qué recursos nos hacen falta para optimizarlos. Pero antes, es necesario remitirnos, si es el caso, a aquello que hemos estado haciendo en materia de comunicación externa. Algunas preguntas que sugerimos os planteéis son:

- ☞ Si bien el perfil (alto, bajo) empleado por la organización para comunicarse ya fue analizado en el diagnóstico, vamos a volver a echarle un vistazo. ¿Fue efectivo para llegar hasta nuestros grupos de interés? ¿Nos conocen? ¿Nuestros servicios fueron más o menos demandados? ¿Atendemos a una mayor diversidad de personas no sólo con relación a su procedencia? ¿Tuvimos presencia en los medios?. En función a ello, ¿queremos seguir manteniendo ese perfil, sea alto o bajo?
- ☞ Ahora analicemos cómo fue la materialización de ese perfil. Sin lugar a dudas, un perfil alto, es decir, la voluntad de una organización de comunicarse activamente con sus grupos de interés (13), siempre conlleva a un mayor volumen de actividades. Entonces preguntémosnos: ¿Qué acciones hemos utilizado? ¿Cuáles fueron exitosas? ¿Cuáles fueron exitosas y, al mismo tiempo, no demandaron mucha inversión de recursos?
- ☞ Basándonos en el diagnóstico y en el propósito que hemos definido ¿Cuáles de las acciones implementadas previamente podrían volver a aplicarse?

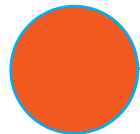
La decisión de aumentar el perfil de nuestra organización no significa invertir más en publicidad, ni publicar cualquier hecho, ni realizar ruedas de prensa por motivos que no lo justifican o exagerar ciertas situaciones para ganar un espacio mediático. El objetivo debe ser diseñar una herramienta de comunicación inteligente y adecuada para cada grupo de interés, que aporte valor agregado a nuestra ONL. La idea de fondo es establecer una relación más sincera y abierta con el entorno de la organización, tanto por un interés estratégico vinculado con nuestra sostenibilidad pero también, y especialmente, por un compromiso social real.

Una forma de *valorar una acción de comunicación* específica es relacionarla con la meta a corto plazo que nos habíamos planteado. Por ejemplo, si llevamos a un taller formativo podemos verificar qué tan efectivos fueron los medios empleados para atraer participantes. Hay otras acciones de comunicación más difíciles de medir como el networking o la difusión de memorias de responsabilidad, porque su impacto es a largo plazo. En tal caso, podemos agruparlas y valorar su utilidad con variables como: *diversidad de fuentes de financiación, cobertura de nuestras actividades en los medios, disposición de personajes influyentes para colaborar de forma gratuita...* Pero recordemos: *cualquier valoración seria y responsable empieza por trazar una línea base o de referencia, es decir, debemos conocer qué hubo antes para comparar.*

Con esta primera valoración enfocada en las acciones de comunicación desarrolladas con anterioridad, vamos a construir, actualizar o mejorar nuestra herramienta de comunicación externa. Hemos construido el siguiente gráfico para facilitar la comprensión del paso:



PASO 4 - DISEÑAR



En este paso tenemos que emplear toda nuestra creatividad: debemos crear los mensajes que vamos a transmitir a través de los distintos canales de comunicación que hemos escogido. Como punto de partida, nunca olvidemos que comunicamos con el lenguaje verbal y con el no verbal y que, entre otros canales de comunicación, nosotros/as, como miembros del equipo y personas públicas, también portamos la imagen de nuestra organización. Así, nos corresponde ser *verdaderos agentes de diversidad* allí dónde vayamos.

Si bien los elementos de la información que queremos transmitir varían según el medio o canal que utilicemos, en general podemos clasificarla en dos tipos:

- E** *“Identitaria”*, o aquella que siempre debemos mencionar en los canales o medios que prefiramos porque nos representa. Dicha información puede ser gráfica o no. Así, podemos citar, por ejemplo, el logo y el slogan de la institución, los colores que nos identifican (¡ellos también hablan!) o, incluso, la disposición de los elementos del mensaje. Algunas ONL y ciertas empresas, incluyen la declaración de la misión y los valores organizacionales en todas sus publicaciones físicas o digitales, sitios web o encabezados de redes sociales en las que participan.
- E** *Personalizada* (o “customizada”) según el grupo de interés al que estamos “hablando”. Aquí, sobre todo si queremos ser inclusivos, debemos tener cuidado con las imágenes y el idioma que empleamos, los materiales que utilizamos, los servicios que contratamos cuando organizamos algún evento público y el alcance y compromiso de nuestras opiniones al acudir a grupos de debate o discusión, foros de carácter técnico, entre otros.

En la siguiente página encontraréis un gráfico con aquellos elementos de la información con los que debemos ser especialmente cuidadosos/as si queremos transmitir nuestro compromiso con la inclusión de la diversidad.

Otra acción contenida en el Paso 4 de nuestro esquema es la elaboración e implementación de un Calendario de Actuación, que contiene respuestas a cuatro simples preguntas: *¿Cuándo?* *¿Quién y Con quién?* *¿Dónde?* y *¿Por cuánto tiempo?* No olvidéis que el Paso 3 nos respondió las preguntas *¿Cómo?* (*el medio*) y *¿Con cuánto?* Y *¿Con qué?* (*los recursos*). Finalmente, recordad que la comunicación siempre es dinámica y que los mensajes deben ser renovados de acuerdo con las nuevas situaciones del entorno, por eso necesitamos evaluar su efectividad. Las acciones de seguimiento (monitorización) suelen ser puntos débiles en la gestión de las ONL, a veces por una cuestión de recursos (especialmente tiempo y presupuesto) y otras porque las competencias del personal no han sido especialmente desarrolladas para ello. En cualquier caso, todos/as somos conscientes de cuánto nos venimos esforzando para mejorar ese aspecto de nuestra gestión. Cualquiera que sea el esfuerzo de seguimiento que hagamos, simple o sofisticado, debe tener tres características: efectividad (o la capacidad de dar respuesta al hecho cuyo estado queremos conocer), periodicidad, consistencia (en las variables o aspectos que mide o “mira”) y retroalimentación (o la capacidad introducir cambios en nuestras acciones si son necesarios). El impacto de las acciones de la herramienta de comunicación externa, por tanto, debe ser medido porque es la única manera de saber si los recursos invertidos en mejorar la imagen de nuestra organización y en transmitir los valores que “nos mueven”, entre ellos la diversidad, están siendo “rentables”.

INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD:
 MEDIOS Y ELEMENTOS A TOMAR EN CONSIDERACIÓN

	Elementos de la información		
	Visual (imágenes o espacios)	Ideas (habladas o escritas)	Mensajes indirectos (actitudes)
Internet y redes sociales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing directo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> *
Publicidad en los medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participación en los medios	<input checked="" type="checkbox"/> **	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ***
Participación en ferias y congresos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización de jornadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Networking, relaciones públicas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Memorias de responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

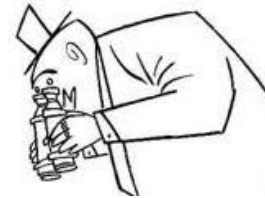
* Por ejemplo en campañas de captación de socios a pie de calle.

** Se refiere a columnas de opinión de artículos.

*** Por ejemplo, si se participa en una entrevista televisada.

Por elementos de la información nos referimos a los componentes que integran un mensaje (imágenes, gráficos, palabras, símbolos, lenguaje no verbal). El medio o canal utilizado condiciona el uso de dichos componentes.

Nuestra casa habla. La sede de nuestra organización es una poderosa herramienta que muestra nuestro compromiso con la inclusión de la diversidad: la ubicación, la accesibilidad, el área para las entrevistas, la distribución del espacio, los paneles, carteles y otras imágenes gráficas y, por supuesto, nosotros/as mismos, dan cuenta de ello.



Diseñar y sostener la imagen de cualquier organización es un reto que requiere una visión amplia y estratégica del entorno organizacional.



"No hay nada que se pueda comparar a la palabra y a la comunicación. No hay nada comparable a poder hablar a la persona adecuada en el momento adecuado en el que la persona a quien se habla tiene ganas de escuchar, y la persona que habla desea hablar."

Carmen Martín Gaité (1925-2000).
 Escritora española, ganadora del premio Príncipe de Asturias.

Colores que van detrás

El compromiso con la inclusión de la diversidad debe ser más que un brochazo de pintura que “lava” nuestra imagen hacia afuera. Si nuestra herramienta de comunicación externa debe estar alineada con la imagen que queremos transmitir, la herramienta de comunicación interna debe servir para mejorar, adaptar o enriquecer la identidad organizacional, es decir, cómo percibimos a la entidad y cómo nos sentimos al formar parte de ella. No es responsable identificarnos con valores que no practicamos, de allí que, en materia de inclusión, hay que empezar por casa, por impregnar el día a día de diversidad y salpicarla a nuestros espacios, procedimientos, políticas... Como mencionamos previamente, si la identidad y la imagen externa son coherentes, la ONL se fortalece, y puede ser capaz de avanzar y de adaptarse a distintas circunstancias porque el compromiso de sus integrantes es mayor.

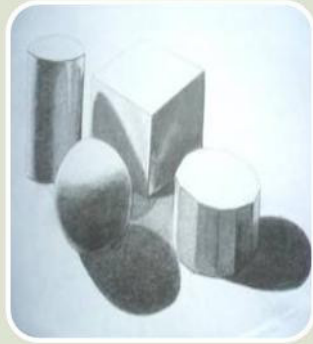
Así, este Capítulo trata de cómo favorecer la existencia de una *identidad organizacional* que se identifique con la diversidad a través del desarrollo de una herramienta de comunicación interna. Y se titula “colores que van detrás” porque miramos hacia adentro, hacia aquello que está detrás de la fachada.

Uno de los mensajes más importantes que debe transmitir una herramienta de comunicación interna son los *valores y principios* de nuestra entidad porque el equipo tendrá un claro sentido de lo que significa ser parte de ella (16). Y si hay concordancia entre aquello que se dice y lo que realmente se hace, entonces la confianza y el interés irán *in crescendo*, lo que eventualmente influye en una mejora en el desempeño. Por ejemplo, si nuestros valores hablan de “*pluralidad*” o “*diversidad*”, la ONL debería contar con un mecanismo interno capaz no sólo de recoger los puntos de vista de los miembros del equipo interesados/as en opinar respecto a algún tema que les concierne, sino de ofrecer una pronta y consecuente respuesta a dichas opiniones como resultado de un verdadero proceso de valoración.

¿Qué significa “gestionar la inclusión” al interior de nuestra organización? Así, rápidamente, la respuesta es contratar gente de distintos lugares, sexos, edades, profesiones, etc., con las competencias suficientes para llevar adelante funciones determinadas y cumplir objetivos. Eso está muy bien, sin embargo, esa diversidad identitaria sólo es capaz de aumentar la diversidad cognitiva -nuestra verdadera prioridad - *si realmente refleja una mayor riqueza de experiencias vitales* (4). Y aún más allá, esas experiencias vitales deben ser *reconocidas e inteligentemente empleadas* por las organizaciones (y aquí consideramos a todas, incluso empresas y organismos estatales) para enriquecerse y para cumplir con su visión y misión institucionales.

Contratar personas extranjeras o más mujeres no significa que estamos gestionando su inclusión. Tampoco lo es contar con una plantilla que refleja una gran diversidad cognitiva si no sabemos valorarla, descifrarla e integrarla en nuestro día a día.

Hemos empleado las palabras “valorar”, “descifrar” e “integrar” para referirnos a los procesos que nos permiten gestionar la inclusión de la diversidad. Esos procesos tienen nombre en la gestión de las organizaciones. Así:



Valorar la diversidad

En la *Planificación estratégica organizacional*.

En el *Diseño de Políticas organizacionales*.

En el *Desarrollo de las estrategias*

Descifrar la diversidad

Con la *Comunicación externa*.

Con la *Comunicación Interna*.

A través de *Mecanismos de consulta*.

Con los *Talleres y reuniones de equipo*.

Con *ejercicios creativos como el design thinking*.

Integrar el conocimiento

En el *Desarrollo o mejora de estrategias internas*.

Innovando en los *servicios para nuestros usuarios*.

Compartiendo experiencias con otros grupos de interés.

En el *logro de nuestros objetivos organizacionales*.

Trabajar conscientemente la gestión de la inclusión significa *repensar en la forma como entendemos y hacemos casi todas las cosas*. La diversidad es un valor que, como los otros, tiene un carácter transversal en nuestra organización. Incluirla es mucho más que contar con ella, si bien ese es el primer gran paso que debemos dar. A menudo dar ese “gran paso” supone importantes cambios en la mentalidad de la dirección, en la estructura del equipo y, sobre todo, en la identidad de la organización.

Para “descifrar” realmente la diversidad, es necesario democratizar - en la medida de lo posible y evitando situaciones caóticas - aquellos procesos que dan carácter a las organizaciones, es decir, que hablan de ellas: *la comunicación, la creatividad y la innovación, el análisis y la crítica, y, por supuesto, la toma de decisiones, especialmente cuando el resultado impactará en el desempeño del equipo y en su motivación.* Un enorme paso hacia ese objetivo es sacudir las viejas estructuras sobre las que muchas ONL se sostienen hace décadas. Ello implica una *reconcepción* de lo que significa el ejercicio de la dirección, repensar en nuevos mecanismos de toma de decisiones, más participativos, diseñar organigramas menos jerárquicos o implementar verdaderos sistemas de evaluación, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Una vez enfocados/as en lo que significa gestionar la inclusión al interior de nuestras organizaciones, podemos entender mejor el papel de la comunicación interna en el proceso de “descifrar” la diversidad y de apoyar los procesos de *democratización*. A simple vista, la palabra puede atemorizar a responsables de cualquier ONL.



Democratizar es abrir, comunicar, preguntar, escuchar, responder, dialogar e interactuar, liberar, respetar y clarificar. Con esos verbos, la diversidad cognitiva deja de ser un pasivo para convertirse en un activo.

La comunicación interna debe facilitar la *integración y la implicación* de los equipos, que se produce cuando nuestros/as profesionales están identificados con la organización y satisfechos con la función que desempeñan. Ello ocurre si se sienten respetados/as, atendidos/as, y escuchados/as y, además, si cuentan con procedimientos claros para programar, desarrollar, reportar, compartir su trabajo y sus resultados y sugerir cambios si fuese necesario. Así, la herramienta de comunicación interna debe encargarse de:

- ☒ Difundir dichos procedimientos a través de medios accesibles para todo el mundo.
- ☒ Informar sobre la realidad de la organización y sobre temas y noticias que puedan impactar en el desempeño del equipo.
- ☒ Definir canales rápidos y eficaces de intercambio entre profesionales y entre cargos de responsabilidad. Las nuevas tecnologías de información pueden ser muy útiles para facilitar dicho intercambio.
- ☒ Establecer espacios de diálogo y mecanismos de consulta y los/as responsables de moderarlos.
- ☒ Programar eventos que favorezcan la unidad en el equipo y fomenten un clima laboral sano, distendido y creativo.
- ☒ Contemplar medidas de especiales en caso existiese la necesidad de comunicarse con algún/a profesional en otro idioma o que posea alguna limitación sensorial.
- ☒ Difundir los valores y la misión de la organización.

Compromiso y liderazgo son dos actitudes clave para crear e implementar una herramienta de comunicación interna inclusiva. Si bien la primera concierne a todo el equipo, la segunda debe estar concentrada en un/a directivo/a o responsable (o tal vez en un equipo), convencido/a de la importancia de interactuar franca y abiertamente con sus equipos y de permitir espacios para el diálogo con el fin de integrar bagajes y conocimientos que favorezcan a la organización pero, sobre todo, a las personas que son el motivo de nuestra razón de ser como ONL.

Al implementar una herramienta de comunicación interna inclusiva, los/as responsables de las ONL pueden determinar, con un mayor alcance cuál es la situación de la identidad organizacional porque las variables que se pueden analizar son más complejas: confianza en la dirección, propensión a la participación, capacidad de crítica, interacción entre departamentos, entre otras.



El carácter "inclusivo" de un plan de comunicación garantiza que el flujo de comunicación no sea unidireccional, es decir, ni descendente - desde la dirección hacia los/as responsables de centros y los/as técnicos - ni ascendente. Si bien los conocimientos comúnmente están en la "parte baja" del organigrama de las organizaciones, donde los/as profesionales alcanzan considerables niveles de especialización (17), la visión general de la organización en el entorno, de la relación con los grupos de interés y las perspectivas para el futuro suelen yacer en los equipos directivos. Un intercambio efectivo y constante entre ambos es el gran reto que la comunicación interna debe resolver.



Cuánto más inclusivas, realistas y clarificadoras son las acciones de la herramienta de comunicación interna, los rumores, es decir la comunicación informal, se reducen. Cualquiera que sea su origen, los rumores tienen en común la rapidez con que circulan, la capacidad de distorsionar la realidad y el poder de influenciar y convencer con efectividad. Debemos evitarlos.

Los cuatro pasos:

- Diagnosticar
- Proponer
- Definir
- y Diseñar

que seguimos para elaborar la herramienta de comunicación externa, también se aplican para la interna, pero con algunos ajustes:

HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA ¡E INCLUSIVA! Los pasos

DIAGNOSTICAR

¿Cuál es nuestra identidad organizacional?
¿Cómo es el clima de la organización?
¿Estamos llegando a todo el equipo con las acciones de comunicación que implementamos? ¿Cuál es el flujo/sentido de la comunicación?
¿Somos una organización vertical u horizontal? ¿Ello influencia en la comunicación?
¿Nuestros procedimientos/sistema de calidad están funcionando?

PROPONER

¿Cómo queremos sentirnos en la organización? ¿Cómo queremos vernos?
Establecer valores asociados a la comunicación interna.
Definir un PROPÓSITO DE COMUNICACIÓN INTERNA.
Plantear una estructura organizacional que permita cumplir con dicho PROPÓSITO y una "ruta" para alcanzar dicha estructura.

DEFINIR

Los objetivos de la herramienta de comunicación interna.
Los grandes temas centrales de la comunicación interna: cultura organizacional, procedimientos, innovación y procesos de mejora, entre otros.
Los niveles de confidencialidad de la información y criterios para clasificarla.
¿Debemos considerar acciones complementarias para comunicarnos efectivamente con algún grupo al interior de la organización? ¿Cuáles son?
¿Con qué prácticas (medios) llegaremos a toda la plantilla? ¿Con qué prácticas "dialogaremos"
Los recursos necesarios (financieros, de personal, de logística)

DISEÑAR

¿Con qué vamos a implementar las prácticas? ¡Aplicar mucha creatividad!
¿Cómo van a funcionar los espacios de diálogo, seguimiento, intercambio?
¿Cuándo?: El calendario de actuación (envío de boletines internos, reuniones de equipos, talleres de innovación, etc.).
La manera de cómo podemos evaluar si hemos cumplido con los objetivos de la herramienta de comunicación interna y el PROPÓSITO.





CAPÍTULO II. VENIMOS, VAMOS

En el Capítulo 1 hemos trabajado la inclusión de la diversidad al nivel de la organización, empleando la comunicación como una de las herramientas más útiles para transmitir nuestro compromiso con ella en los entornos interno y externo. Sin embargo, las organizaciones son las personas, por lo tanto sólo es posible hacerlas y gestionarlas de manera inclusiva si trabajamos la competencia de sus profesionales, de cada uno/a de nosotros/as. Excelentes estrategias, planes o herramientas no significan nada sin personas no sólo capaces de implementarlas sino de creer en ellas, de allí la importancia de involucrar a nuestros equipos en el diseño de las mismas. Temas como la inclusión de la diversidad o la responsabilidad empresarial – por mencionar algunas - inciden transversalmente en la vida de la organización y, aunque a menudo no somos conscientes, también en la nuestra.

Aprender a gestionar la inclusión a nivel personal es un proceso que dura toda la vida. A veces avanzamos en determinados aspectos - por ejemplo con relación al racismo - y nos estancamos en otros - ¿la igualdad de género, la diversidad sexual? – hasta que alguna circunstancia particular acompañada de un proceso de reflexión interna nos hace reaccionar y seguir adelante. En las organizaciones ocurre, invariablemente, lo mismo: la competencia inclusiva se va desarrollando a través del tiempo, cuando una Dirección decidida y un equipo comprometido trabajan en favor de ello.

La suma de nuestras capacidades particulares y de las experiencias que vivimos cuando interactuamos con nuestros grupos de interés – especialmente con nuestros/as usuarios/as - hace diversa a nuestra organización, sin embargo, lo que realmente la hace inclusiva es su “habilidad” para atender, relacionar, reconectar y aprovechar dichas interacciones y traducirlas en aprendizaje, emprendimiento e innovación.

En los Capítulos II y III navegamos hacia el interior de nosotros/as para procurar entendernos y reconocernos como personas, como las demás, diversas y acaso no menos prejuiciosas. Ese es, precisamente, el punto de partida para adquirir y mejorar nuestra competencia inclusiva: aunque pueda parecer duro, sólo admitiendo nuestros prejuicios y entendiendo de dónde vienen nuestros estereotipos podremos gestionarlos y acompañar a otras personas en su propio proceso de aprendizaje, aceptación e inclusión. No os olvidéis: vosotros/as (nosotros/as) sois la verdadera infraestructura de vuestra organización y será inclusiva en la medida en que nosotros avancemos personalmente.

Migrantes por antonomasia

Retrospectiva y presente

Las migraciones han formado parte de nuestra historia como seres vivos. Hasta el neolítico el ser humano era nómada, sin un lugar de pertenencia y en constante movimiento. En Europa, especialmente durante el imperio romano, se produjeron migraciones importantes entre los territorios conquistados. España siempre ha sido un país de migrantes: si bien la llegada a América y el establecimiento de las colonias ocasionó grandes movimientos de personas que empezaban una vida en el nuevo continente, nuestro territorio ya había experimentado flujos migratorios desde la península arábiga. Las diferentes olas de colonización de los países europeos hacia África, Asia y América, movilizaron personas voluntaria o forzosamente, incluso provenientes de terceros países. Por ejemplo, durante tres siglos el continente americano recibió cerca de 80 millones de esclavos/as procedentes de África.



Con la revolución industrial las ciudades se masificaron al congregarse personas procedentes de las zonas rurales en busca de trabajo y de mejores condiciones de vida. En España, Alfonso XIII promulgó en 1907 la primera Ley Migratoria, con el objetivo de evitar la despoblación de los territorios gallegos y canarios por la fuerte emigración.

Los desastres naturales y conflictos armados son fenómenos que ocasionan grandes flujos migratorios. Por ejemplo, las epidemias y sequías han obligado a poblaciones enteras a abandonar su entorno y emigrar. En la última década se estima que unas 43 millones de personas alrededor del mundo se han visto forzadas a emigrar (18). Todas las guerras han tenido como consecuencia grupos de personas refugiadas y perseguidas¹.

¹ "La Ruta Prometida" es una exposición itinerante y participativa que nos acerca a las crudas vivencias que experimentan muchas personas africanas al intentar alcanzar las costas españolas. Podéis obtener más información en este link: <http://www.cepaim.org/larutaprometida/index.php?opcion=presentacion>

En nuestro mundo globalizado, donde prima la economía de mercado, la migración se ha convertido en una de las realidades que más preocupan y se discuten en todos los ámbitos. Irremediablemente, "La mundialización de la economía conlleva a una mundialización de los flujos migratorios" (19), que a su vez, ocasiona la transformación de las sociedades de acogida en un crisol de culturas diversas que conviven en un mismo espacio geográfico, laboral y social. La mundialización de la cultura occidental, las diferencias entre el Norte y el Sur, la flexibilización del mercado laboral etc., son factores que determinan la realidad migratoria actual.



¿Abrir las puertas de par en par, dejarlas entreabiertas o cerrarlas?, es una pregunta que se plantean las sociedades de acogida, por lo general en países con cierto bienestar socioeconómico. Las tendencias políticas de los gobiernos, los niveles de especialización de los países, la afinidad idiomática, la historia, y, por supuesto, la situación del estado de bienestar, condicionan los flujos migratorios e influyen, precisamente, en cuándo, por cuánto tiempo y hasta dónde abrir las puertas.

perché؟ کیوں why ¿Porqué...? ?
 POURQUOI ZERGATIK 이유는 무엇입니까 ?

¿Por qué emigramos? ¿Qué nos impulsa a dejar todo o casi todo? La respuesta es relativa. Una visión generalista de las personas que se relacionan con la población extranjera suele incluir la superación de la pobreza, la búsqueda de la seguridad, el contar con mejores servicios públicos o el vivir con menos violencia, como las principales motivaciones. Además, es probable que dichas personas sean conscientes de las limitaciones y dificultades que se deben superar no sólo para llegar al destino elegido sino para salir adelante en él. Sin embargo, la lista puede ser mucho más larga y a menudo está relacionada con la realización profesional o personal o, incluso, con "empezar otra vez" para superar situaciones vividas que se pretenden olvidar.

Las motivaciones para migrar son muy complejas y personales, existiendo una obvia diferencia entre aquellas razones que se enumeran en las encuestas y aquellas que realmente responden a las circunstancias individuales de cada uno/a. Detrás de la decisión de un proyecto migratorio hay una persona, una familia, una comunidad y una cultura. Mujeres y hombres suelen tener motivos diferentes para emigrar.

Como contraste, si el acto de migrar es un hecho personal, el hecho migratorio es un acto social. Son las personas y las familias las que emprenden el viaje pero las decisiones surgen y maduran en un contexto más amplio. (20)

Profesionales migrantes

¿Algún miembro de nuestro equipo ha venido de otro país? ¿Cuántas personas del equipo hemos nacido en otra ciudad española? ¿Tenáis un plan que hoy ya no es el mismo? ¿Soñaste hace un tiempo con lo que sueñas hoy?... *Migrantes, todos/as lo somos*. Comprender esa verdad es el punto de partida para cualquier intervención que queramos hacer. *Nos hace más empáticos, nos hace ser parte*. Además, recordemos que somos profesionales pero también personas que, como las demás, tenemos estereotipos y prejuicios creados en nuestro proceso de socialización y que el sesgo etnocéntrico al que hemos estado expuestas ejerce influencia sobre nosotros/as. Por eso, siempre tengamos en mente que:

- » La migración *no es un hecho puntual*, no es una circunstancia de nuestra época, ni es una característica de la globalización, sino que forma parte de nuestra naturaleza y de nuestra historia. *Es inherente al ser humano*.
- » Los motivos para migrar y el hecho migratorio son tan diversos y complejos como cada ser **humano** por eso debemos relacionar e interpretar muchas variables si pretendemos entenderlos.
- » La migración tiene **consecuencias** tanto al nivel **personal** de los protagonistas como al nivel social. Así, se puede decir que "*prácticamente todo lo que rodea a una persona que emigra cambia*" (21). "*Es un proceso de reorganización de la personalidad*"² donde se producen duelos de todo lo que se deja atrás mientras se intenta

adaptar y entender lo que llega. La persona pierde muchos anclajes de referencia y tiene que crear otros nuevos. El nivel de incertidumbre es muy alto.

- » Las sociedades receptoras deben adaptarse a esta realidad, aplicando diferentes "**modelos**". En ese sentido, la literatura especializada reporta cinco tipos de políticas: *la asimilacionista, la segregacionista, la integracionista, la identitaria y la pluralista* (22). Todas ellas son enfoques idealizados que no han ocurrido de forma estricta ni única en ninguna región o momento histórico, sino que se han dado de forma combinada.

	A	B	C	D	E	F
Asimilacionismo	(-)	(+)	(-)	(-)	(-)	Homogénea por aculturación
Segregacionismo	(-)	(+)	(-)	(-)	(-)	Homogénea por exclusión
Integracionismo	(+)	(+)	(+)(-)	(-)	(+)(-)	Homogénea por incorporación subordinada
Pluralismo	(+)	(-)	(+)	(+)	(+)	Plural con incursión de comunidades diversas
Identitarismo	(+)	(-)	(-)	(+)	(+)	Coexistencia de diversas comunidades homogéneas

A) Cambio en la estructura básica de la sociedad
 B) Condiciones culturales para la integración
 C) Acomodación bidireccional
 D) Derechos políticos
 E) Visibilidad pública de la diferencia
 F) Comunidad política

Podemos observar que estos modelos de gestión de la diversidad están basados en distintas valoraciones y juicios sobre la presencia de nuevas culturas dentro de determinada sociedad. A continuación veamos ciertas ideas generales que se desprenden de cada modelo:

2 Los procesos migratorios exponen a la persona que migra a una serie de retos psicológicos. Con el síndrome de Ulises se pretende explicar esta exposición a unos factores estresantes (también llamados estresores).

Asimilacionismo
Segregacionismo

Las nuevas culturas son un **peligro** y un **riesgo** / Posibles **conflictos**.
La cultura y sociedad **hegemónicas** son universal y naturalmente superiores y mejores.

Visión **negativa** de las personas de origen extranjero en la sociedad.
No se necesita gestionar la inclusión de la diversidad. Lo que no sea como nosotros/as no vale.
Nuestros **valores** y forma de vivir son **mejores**.

Integracionismo
Identitarismo
Pluralismo

Intención de **conocer** las nuevas **realidades** que trae consigo la inmigración.
Es necesario **preservar** las nuevas **culturas** para que haya **integración**.
Relativismo cultural, menos etnocentrismo

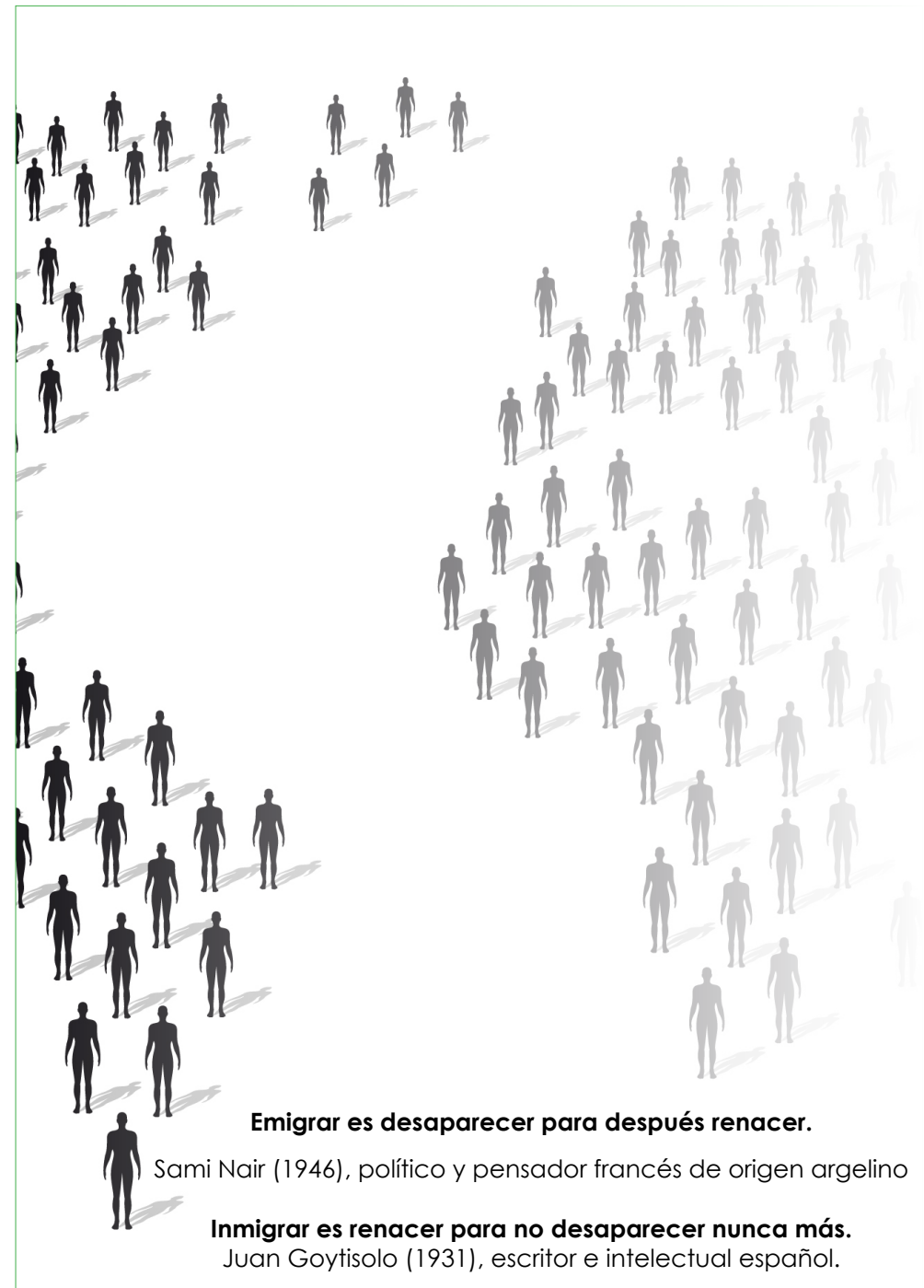
La sociedad es cambiante y las nuevas culturas tienen que **participar** en ella.
No existe la idea de nuestra sociedad como superior, por lo tanto los **juicios** sobre las otras son **menos** negativos (o no lo son).



Con respecto a las tres últimas políticas, solamente el pluralismo entiende la inclusión de las nuevas culturas desde un marco de igualdad. El identitarismo, por su parte, determina la coexistencia de todas las comunidades homogéneas mientras que el integracionismo considera que si bien la nueva cultura o realidad es buena, deberá aceptar de forma subordinada las políticas de participación de la sociedad mayoritaria.

Aunque muy abreviadas y siendo conscientes de la complejidad del tema, consideramos que las ideas que os hemos presentado constituyen un marco básico para nuestras intervenciones porque nos ayudan a contextualizarlas y a entender la diversidad de la población extranjera desde otra perspectiva.

...etc.



Emigrar es desaparecer para después renacer.

Sami Nair (1946), político y pensador francés de origen argelino

Inmigrar es renacer para no desaparecer nunca más.

Juan Goytisolo (1931), escritor e intelectual español.

Sobre técnicas y sentimientos

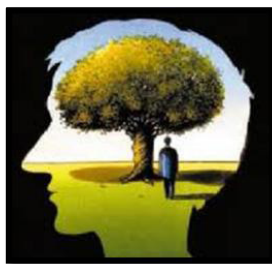
Pero seamos más realistas...



¿Somos ajenos a los estereotipos negativos o positivos?



¿Disponemos del tiempo para valorar cada individuo como único?



¿De verdad tenemos en cuenta que cada individuo es un mundo?

Hay demasiada información con la que trabajar y muchas variables que analizar para comprender los fenómenos sociales. Por eso, tanto en el trabajo como en nuestras vidas, el cerebro hace aquello para lo que ha sido programado, esquematizando las realidades con las que se encuentra, "modelándolas" a partir de estereotipos y simplificándolas eficientemente para poder entender el mundo desde nuestro punto de vista. Por supuesto, hace lo mismo con fenómenos complejos como la inmigración.

Como profesionales familiarizados con la realidad de las personas que han inmigrado, rechazamos los prejuicios porque somos conscientes de sus consecuencias y luchamos ferozmente contra ellos en nuestro entorno familiar y social. Incluso, seguramente hayamos tenido acaloradas discusiones intentando desmontar argumentos de algún familiar o amigo/a en contra de la inmigración. Sin embargo, casi con seguridad todos/as nos hemos sorprendido prejuzgando al grupo de personas con el que trabajamos (sean extranjeras o no) y con el que, se supone, estamos completamente sensibilizados/as.



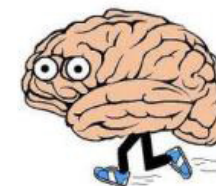
Entonces, ¿Cómo podemos evitar que "afloren" estos estereotipos?

NO SE
PUEDE

Los estereotipos no se pueden evitar, son el resultado de una función cerebral del sistema límbico (hipocampo, amígdala) - la parte emotiva del cerebro que controla el miedo, el asco y las funciones instintivas. Así, son tan necesarios que cualquier neurobiólogo/a puede decir

que sin ellos los seres humanos no podríamos haber llegado a ser lo que somos ahora.

Los estereotipos tienen la función de reducir el miedo y prevenirnos de situaciones peligrosas. Aquello que no conocemos siempre produce miedo, emoción... Así, nuestros sentidos están en alerta, empleando estereotipos para detectar que daño potencial nos producirá aquello que no conocemos. Pongamos un ejemplo:



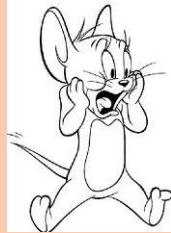
Mientras volvemos a casa de noche, nos percatamos que una persona camina detrás. Casi inmediatamente, sucede este diálogo en nuestro interior:

E Sistema límbico: "¡Cuidado, cuidado! No sabemos quién es; ¡cuidado!, es de noche y no percibimos igual que de día... y los delitos se cometen de noche; ¡cuidado! seguro que tiene malas intenciones, le veo cara de peligroso; ¡cuidado, quiere robarte!" (nos hemos referido adrede a un hombre porque raras veces sentimos eso cuando se trata de una mujer).

Después de acelerar el paso y agarrar nuestras pertenencias fuertemente, actúa el *Sistema cognitivo* diciéndonos: "Detente, tranquilízate. Nunca te han atracado y menos por este barrio. Este señor puede, simplemente, estar caminando para su casa. Estas entrando en paranoia. Además hay mucha gente. ¡Pero si nunca me han atracado!

Los estereotipos también nos ayudan a **simplificar la realidad** a través de prejuicios y sesgos almacenados en nuestro subconsciente. Así, nuestro consciente, que procura evitar el estrés, hace uso del subconsciente para poder entender todo lo que nos rodea. Por ejemplo ante el primer contacto con usuarios/as, nuestro cerebro procurará "clasificar" a estas personas dentro de alguna de nuestras tipologías. Con pocos datos (rasgos raciales, la edad, el sexo, etc.), el cerebro nos ofrecerá una explicación lógica sobre ellos/as y predecirá su posible comportamiento. Con frecuencia, nuestros prejuicios inciden en dichas situaciones para "protegernos" de posibles peligros.

El cerebro trata siempre de convencerse de la opción más cómoda que concuerda con su propia realidad. Por eso, *memoria e inconsciente se encargan de ajustar lo que no encaja, de cambiar lo que no gusta, de eliminar lo que duele y de ensalzar lo que agrada.*



Entonces, ¿somos invariablemente prejuiciosos/as? Si, sin embargo, nada está perdido, siendo necesario "trabajarnos" personal y profesionalmente. Primero, debemos reconocer la función positiva que han tenido los estereotipos en nuestra evolución: *desculpabilicémonos por nuestra humanidad y por tener instinto de supervivencia.* El segundo paso es darnos cuenta del carácter emocional del estereotipo y confrontarlo con la realidad cognitiva.

En el ejemplo que vimos antes, una primera reacción instintiva, plagada de miedo e incertidumbre porque la persona se siente perseguida, es reemplazada por un análisis más racional cuando se toma conciencia de la realidad (la tranquilidad del barrio, la experiencia personal, las estadísticas etc.). Así, *si practicamos la confrontación casi como un acto reflejo, los sesgos irán desapareciendo y la interpretación de los hechos se ajustará más a la realidad. Al mismo tiempo, se irá reduciendo el miedo y la incertidumbre.*

Nuestro trabajo y un frecuente contacto con la realidad que viven las personas extranjeras, no nos "libera" de nuestra instintiva reacción de protección. Así, ante un grupo heterogéneo de personas con las que tenemos que realizar un taller, nuestro cerebro nos dirá, basándose en primeras percepciones, cuál será su comportamiento, de qué necesidades seguramente padecen y, sobre todo, qué capacidades tienen o no. Estos estereotipos se agravarán cuanto más estrés sienta el cerebro porque la zona límbica reaccionará instantáneamente. Un profesional en estado de "burnout" puede llegar incluso a culpabilizar a la población con la que trabaja, al alumnado de un Taller, a o a los propios compañeros/as por su situación (Ver Capítulo IV, Sección Ni un verbo ni el otro).



Nuestra condición de profesionales que atienden personas requiere que nos entrenemos para encontrar la forma adecuada de gestionar nuestros estereotipos, los de la entidad en la que trabajamos y los de nuestros/as usuarios/as, cuya situación personal y bagaje cultural influyen poderosamente en su concepción de la realidad y, por tanto, en el desarrollo de sus propios estereotipos y prejuicios con respecto al país donde han llegado, a nosotros/as y a otras personas extranjeras. Por eso, nuestra intervención siempre debe considerar criterios de inclusión de la diversidad y debe intentar involucrar a los grupos de interés, especialmente a las personas de origen extranjero, en la práctica de dichos criterios.

Recuerda, no podemos evitar la función límbica de nuestro cerebro, pero podemos "administrar" los estereotipos y prejuicios que genera trayéndolos al consciente para confrontarlos con la realidad objetiva. Así, podremos desmontarlos y, por lo tanto, volver a definirlos de una forma positiva como primer paso para valorar la diversidad y gestionar su inclusión.

Tendremos, como un primer resultado, la posibilidad de replantearnos de forma constante nuestras intervenciones, metodologías, estrategias e incluso, todo el proyecto. Es preciso que descubramos paulatinamente las sorprendentes explicaciones ocultas detrás de nuestras rutinas y dinámicas cotidianas.

Es absolutamente imposible encarar problema humano alguno con una mente carente de prejuicios.

Simone De Beauvoir (1908-1986). Escritora, filósofa existencialista, feminista y activista política francesa.

[In] – Ex – Re... clusión.

Integración, inclusión y exclusión son palabras que encontramos frecuentemente en los documentos de planificación del proyecto en el que trabajamos, en la presentación de objetivos de nuestras organizaciones, en las declaraciones de políticas locales o estatales e, incluso y cada vez más, en numerosas cumbres internacionales.



El pensar en "estar incluido" y "estar excluido" plantea una relación dicotómica: "si no estás dentro, entonces estás fuera".

Si bien describe una situación que ha existido desde las sociedades primitivas, la exclusión social es un concepto especialmente ligado a las transformaciones de la sociedad postindustrial (globalizada), donde se ha producido una desregularización de los mercados, el progresivo debilitamiento del estado de bienestar y la flexibilización del mercado laboral. Una creciente movilidad de personas y, como consecuencia, la necesidad de convivencia entre grupos culturales diferentes (con credos, lenguas, concepciones del género, valores, etc. distintos) han sido uno de los principales resultados del nuevo orden social que, a su vez, origina distintos tipos de ciudadanía³.

Así, la pobreza entendida como la "falta de bienes materiales" que históricamente ha generado discriminación, no explica el actual concepto de exclusión, en el que entra en juego no solo la falta de bienes sino otros factores sociales, educativos, políticos y estructurales⁴.

³ El debilitamiento del estado de bienestar, la desregularización de los mercados y la mercantilización de los escenarios públicos conlleva al surgimiento de distintos tipos de ciudadanía en los que no todos/as podemos participar igualmente. Concretamente, estamos observando que en los últimos tiempos la criminalización de la inmigración ha llevado a crear ciudadanos de diferentes categorías.

⁴ El paso de pobreza a exclusión conlleva una reflexión teórica sobre la evolución de la sociedad, la ciudadanía y el mantenimiento de las diferencias económicas y sociales entre diferentes grupos de población. Os recomendamos revisar el artículo Genealogía del concepto de Exclusión Social. La situación Europea. Ubaldo Martínez Vega. Revista Trabajo Social Hoy. Monográfico 2008.

Una sociedad post-industrial es aquella donde la mayoría de los empleados no están implicados en la producción de mercancías tangibles. En ella se ha producido una transición económica que reestructura la sociedad: 1) ha habido un cambio de una economía basada en la industria a otra basada en los servicios, 2) ha ocurrido una división del capital nacional y global y 3) se ha favorecido la privatización masiva. La industrialización y liberalización son prerequisites de este cambio (23).

El estado de bienestar es una propuesta política o modelo general del Estado y de la organización social, según la cual éste provee ciertos servicios o garantías sociales a la totalidad de los habitantes de un país (24)

La desregularización de los mercados es un concepto clave para la entender la transformación del sistema económico actual. En el libro "La Corrosión del Carácter", Richard Sennet sostiene que la eliminación de normas impuestas por el Estado para el control de los mercados de trabajo, financiero, inmobiliario etc. constituye uno de los pilares del sistema actual. Es un concepto liberal liderado por Milton Friedman y aplicado desde Ronald Reagan y Margaret Thatcher que se ha venido aplicando a partir de la crisis del petróleo. El objetivo es que el estado no intervenga en la ley de la oferta y la demanda dejando al mercado libre.

Uno de los ejemplos más claros de la complejización del concepto de exclusión es la situación de la población extranjera inmigrante: en muchos casos, el contar con un trabajo asalariado no ha facilitado el acceso a otras dimensiones de la participación pública - un empleo no garantiza que tengan seguridad, que puedan mantener a una familia, que accedan a la sanidad o que puedan pagar el alquiler - ni al pleno disfrute del estado de bienestar. Además, la exclusión no es estática, como lo ilustra el caso de grupos de población nativa o inmigrante que, habiendo disfrutado de servicios públicos (sanidad, educación, vivienda, transporte, etc.) y habiendo tenido potencial acceso a otros (estudios universitarios, alfabetización digital, etc.) ven reducidas - o incluso anuladas - dichas opciones. Otros factores de diversidad identitaria como el pertenecer a un grupo de edad avanzada, incluso agravan el riesgo de exclusión, entorpeciendo el acceso a determinados derechos, servicios o al mercado laboral. En la sociedad actual y en la situación económica que nos encontramos ser *diferente* y hacerlo evidente puede acarrear un mayor riesgo de exclusión.

Cada vez existe un mayor riesgo de estar *excluido/a* porque en nuestra sociedad ha tenido lugar una suerte de «democratización» y diversificación del dicho riesgo que ya no depende únicamente de la esfera laboral (garante de la subsistencia económica), sino de un proceso acumulativo de déficits vinculados al conocimiento, la información, el consumo cultural, o las redes de protección socio-familiar, entre otros (25).

Direcciones encontradas

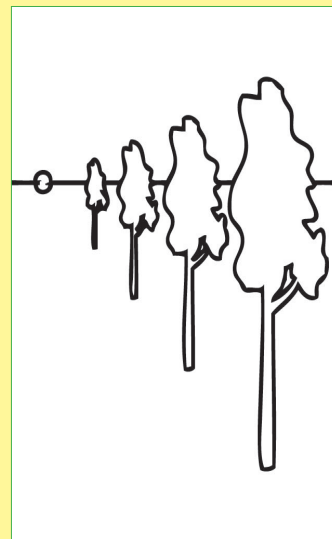
En la actualidad encontramos contradicciones en el tratamiento del concepto de exclusión y en cómo se lucha contra la exclusión.



En el año 2000, la Unión Europea mediante un comunicado de la Comisión reconoce “la realidad multidimensional y dependencia estructural del fenómeno de la exclusión” e, incluso, hace referencia al “problema estructural de la exclusión”. Ello parece lógico teniendo en cuenta la diversidad existente en el continente y las múltiples causas de las que depende la exclusión. Así mismo, el texto señala más adelante:

“...la marginación social es uno de los principales retos a los que se enfrentan nuestras economías y sociedades: si el futuro económico de la Unión gira en torno a lo que se denomina el avance de la sociedad del conocimiento, en este recorrido se prevé que puedan surgir nuevas formas de exclusión en aquella parte de la población que no sea capaz de sumarse al tren de esa economía y sociedad del conocimiento”.

Si bien el objetivo del Divercio_nario III es *construir una perspectiva de diversidad* para facilitar el logro de los objetivos de las ONL, pensamos con firmeza que sólo desde la *crítica constructiva* y del reconocimiento de las carencias o contradicciones existentes en nuestras organizaciones y en otras entidades públicas y privadas es que podremos *iniciar el cambio hacia realidades más inclusivas*. Por eso, nos atrevemos a afirmar que la *transferencia de la responsabilidad* y la - *sutil - culpabilización de personas* es la lógica que actualmente impera en los servicios sociales. En consecuencia, el estar incluido/a queda reducido a ser capaz de entrar en el mercado de trabajo actual y ser capaz de adaptarse a él, en una suerte de estandarización



que anula la diversidad. Lejos de un proceso de adaptación bidireccional, en que personas y organizaciones “convergen” en la nueva realidad social demandando y ofreciendo servicios, sólo las primeras deben adaptarse a la **flexibilidad del mercado laboral**, a la inestabilidad, a las exigencias de competición, entre otros.

La **flexibilización del mercado laboral** es un proceso económico internacional que, a causa de la transnacionalización de los mercados, del aumento de la competencia y de la creación de nuevas tecnologías, lleva a las empresas a ser menos capaces de predecir nuevos acontecimientos, provocando una situación de incertidumbre que, a su vez, se la traslada a los equipos de trabajo (26). Como consecuencia, el trabajo asalariado tal y como lo conocíamos se está extinguiendo dando paso a las colaboraciones, trabajadores autónomos, eventuales, becarios etc. (27).



Otro ejemplo de ésta situación es como los servicios sociales se disgregan paulatinamente en servicios cada vez más específicos para atender problemas visibles y especialmente asociados a su impacto mediático, en lugar de tender a la construcción de un Sistema que constituya uno de los pilares del Estado de bienestar (28)⁵. Así, como profesionales del sector social seguramente habremos experimentado el montaje y desmontaje de servicios en dónde la urgencia política primase más que la necesidad de las personas.

¿Quiénes están “IN”?

En la actual situación de crisis, *la mayoría de la población se encuentra de algún modo excluida* de alguna las variables que permite su participación en la totalidad de las **esferas públicas**⁶. Recordemos que todas las personas somos susceptibles de estar excluidos/as, siendo sorprendente con qué creciente facilidad podemos pasar de estar “in” (dentro) a estar “out” (fuera). El no contar con acceso a una vivienda digna, el no tener un puesto de trabajo que nos de seguridad y estabilidad o la dificultad de acceder al uso de las TIC son ejemplos cotidianos que dan cuenta de situaciones de exclusión.

Todas las personas podemos encontramos en alguna situación de vulnerabilidad o exclusión. El concepto de una persona completamente integrada se difumina con la democratización de los riesgos sociales actuales.



⁵ Este concepto considera que todos los servicios sociales deberían ser considerados públicos, con un sistema igual al de la enseñanza, donde pueda participar toda la ciudadanía.

⁶ Concepto proveniente del desarrollo de la democracia participativa. Donde dentro de las esferas publicas de participación dan una gran importancia a la esfera política tratando de hacerla más participativa, por tanto con más gente que interaccione desde un plano de igualdad.



Las esferas públicas de participación son aquellos espacios de interacción social donde solventamos nuestras necesidades, desarrollamos nuestras capacidades y ejercemos nuestros derechos (la enseñanza, la sanidad, la vivienda, la administración pública, el mercado laboral, etc.). En cada una de esas esferas podemos estar más o menos incluidos/as, es decir, podemos participar desde una perspectiva de igualdad. La mercantilización de lo público, está incrementado las opciones de estar dentro y fuera, en lugar de promover una realidad que favorezca la primera condición. Así, por ejemplo, podemos tener cubierta la atención sanitaria pero no el acceso a una vivienda digna.

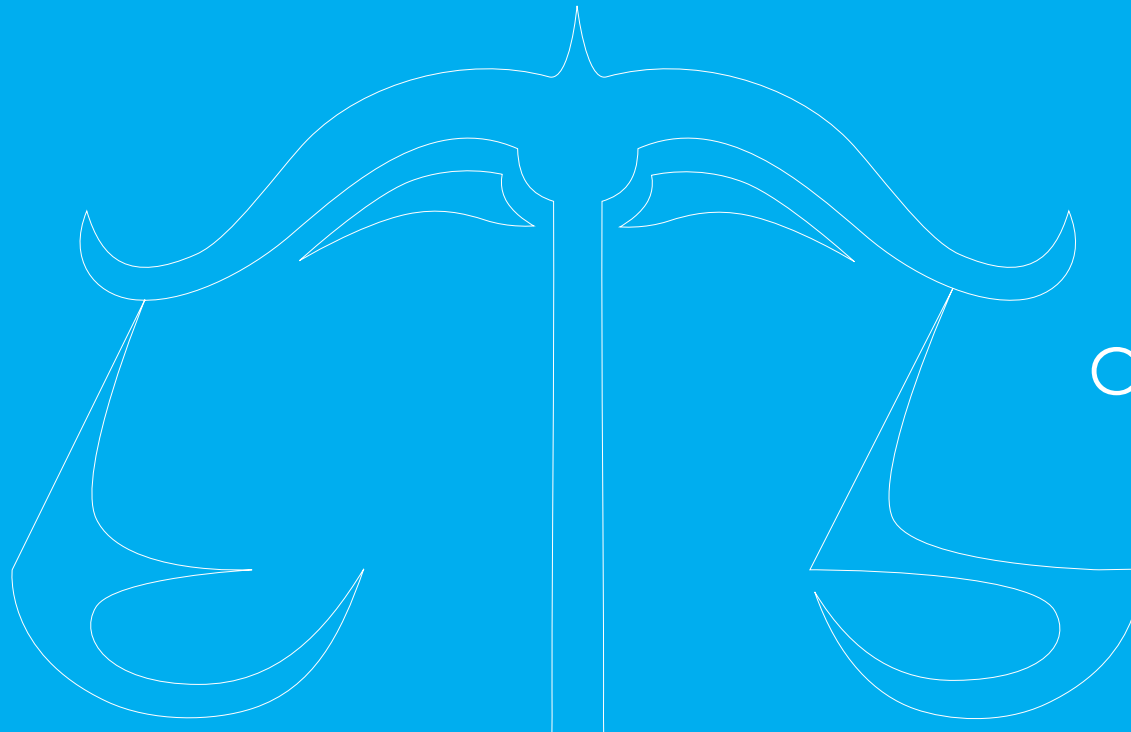
Ante este panorama podemos observar como dentro de las poblaciones más excluidas existen y se asumen *conceptos alternativos de integración, con formas de subsistencia y mecanismos de adaptación* ajustados a su realidad. La creación de normas y valores propios también ocurren dentro de ese proceso de *acomodamiento*. Ante la pregunta *¿Qué es sentirse integrado/a?* no es respondido de manera similar en una población gitana, en un barrio periférico con una mayoría de personas sudamericanas o en cualquier barrio adinerado de nuestras ciudades. Ante la necesidad de seguridad y aceptación los seres humanos buscamos redes en las que sentirnos seguros/as, sean familiares o comunitarias y en las que, en mayor o menor grado, se practica la solidaridad más cercana.

En el Diver_cionario III, entendemos la dicotomía Exclusión/Inclusión como una construcción social que se da en las múltiples dimensiones de participación ciudadana (educación, trabajo, salud etc.) donde las personas excluidas son las que, en mayor o menor medida, no pueden – o no se les permite – participar en ellas desde un plano de igualdad.

Como profesionales de las ONL tenemos, más allá de los objetivos numéricos de nuestros proyectos, el propósito de *incluir personas* en la sociedad y de reducir el riesgo de que sean excluidas. Nuestro *grupo de interés* puede variar - población extranjera, personas con movilidad reducida, pacientes con alguna enfermedad crónica, menores, mujeres víctimas de violencia de género, etc. - sin embargo, trabajamos conjuntamente en la búsqueda de una *sociedad tolerante e inclusiva en la que todas las personas podamos ser, estar y vivir nuestra "diversidad"*.

Si limitamos la dicotomía Exclusión/Inclusión a estar o no en el mercado laboral o acceder a una vivienda digna, entonces estamos simplificando y estandarizando los proyectos personales de nuestros/as usuarios/as y reduciendo la expresión de su diversidad – sobre todo cognitiva – al mínimo. *¿Estamos considerando una visión más amplia e integradora de la inclusión cuando intervenimos? ¿Hemos adoptado y adaptado nuevos marcos de inclusión? Reconozcamos que nos queda mucho camino por recorrer.*





CAPÍTULO III. EL EQUILIBRIO



El verdadero progreso social no consiste en aumentar las necesidades, si no en reducir las voluntariamente pero, para eso, hace falta humildad.

Mahatma Gandhi (1869-1948).
Abogado, pensador y político indio.

El arte de relativizar

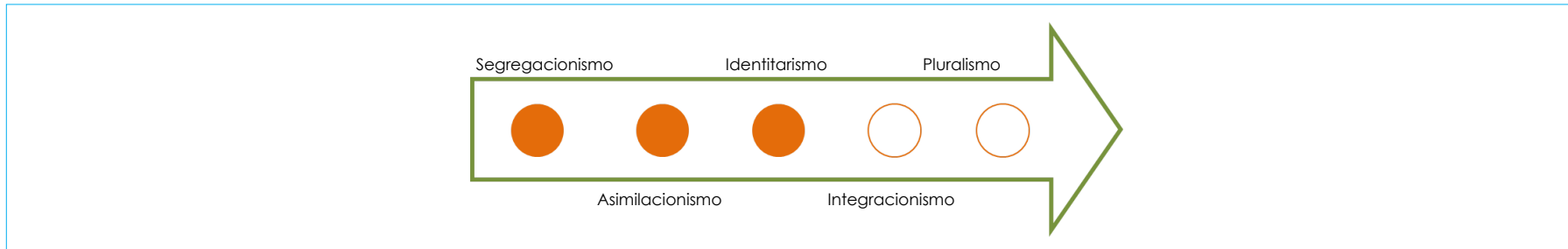
Nuestra vida, casi todas nuestras expectativas y, sin duda, nuestra intervención profesional se basan en conceptos socialmente creados que nuestro cerebro interpreta como normas. El contenido de los estereotipos y el concepto de inclusión/exclusión que tiene cada persona, provienen del proceso de socialización. Nuestra capacidad para aceptar la diversidad, valorarla, incluirla y aprovecharla depende de cuán absoluta consideremos nuestra percepción de la realidad y, por lo tanto, de cómo juzguemos a las personas que la perciben e interpretan de forma diferente. En las ONL, tenemos la oportunidad de descubrir y el reto de entender y respetar patrones culturales de personas que provienen de esferas sociales y rincones del planeta muy distintos y que a menudo ponen en jaque nuestra escala



de valores y nuestra concepción de lo que "debería ser" y de "lo que no está bien". Esa constante colisión es la misma que experimenta la sociedad en su conjunto, sin embargo, su mecanismo de respuesta no sólo es más lento, si no que está matizado por realidades e intereses económicos y políticos que pueden o no facilitar el camino hacia la inclusión.



Según los diferentes modelos de gestión de la diversidad (Ver Capítulo 2) juzgamos e interpretamos la presencia de la “otra” persona que viene de fuera desde determinados preconceptos, desde nuestros marcos de referencia. El asimilacionismo valora como inferior lo que no es “nuestro”, por eso todo tiene que parecerse a nosotros/as y en un extremo, el segregacionismo ni siquiera considera la posibilidad de un “otro” cerca de “nosotros/as”. Las otras tres interpretaciones tienden a relativizar la realidad, al considerar que nuestra sociedad y cultura no están cimentadas en verdades absolutas. Así, si bien el identitarismo considera al “otro” desde un plano de igualdad, aún cree que la interacción es difícil y es más conveniente “vivir juntos pero no revueltos”. Por otro lado, el pluralismo e integracionismo valoran a las culturas como positivas y tienden a relativizar la cultura hegemónica.



Las políticas de integración se pueden posicionar en un continuo donde los extremos representan dos concepciones antropológicas opuestas. Un ejercicio interesante es intentar posicionarnos en algunos de los puntos de la línea o tal vez entre dos de ellos. Nuestra “política de integración personal” dependerá de lo mucho o poco que seamos conscientes del **etnocentrismo** que traemos inevitablemente de serie.

El etnocentrismo ocurre cuando un grupo social se atribuye una posición central y preponderante con respecto a otros grupos, valora positivamente sus propias realizaciones y particularidades – y hasta las exagera – mientras anula o desdeña las de los diferentes (29, definición adaptada).

Inevitablemente, todas las culturas y grupos son, por naturaleza, etnocéntricos, no obstante la diferencia estriba en la medida en que pretenden universalizar “la verdad” descalificando las demás. Un etnocentrismo extremo puede conducir a sociedades racistas, violentas y segregacionistas y a una pretendida homogeneización.

Cuando extremo, el etnocentrismo se explica perfectamente a través del *Realismo Ingenuo*, una doctrina que manifiesta que las cosas percibidas por los sentidos son en rigor lo que parecen ser y existen independientemente de la conciencia. Como consecuencia, no es necesario plantear alternativas porque la realidad es tal cual la percibimos. Ejemplos claros son el fanatismo religioso que considera tener la única posible verdad divina o el fanatismo occidentalista que cree que nuestra cultura es la civilizadora del mundo.





Sin embargo, como sabemos, la flecha que describe las políticas de integración tiene dos extremos. El segundo puede ser ejemplificado por los relativistas culturales radicales, que reniegan absolutamente del etnocentrismo y afirman que sólo se puede conocer y comprender una cultura en caso de ser parte de ella. Entonces, niegan la posibilidad de valorar cualquier

comportamiento cultural que no sea el de nuestro grupo o sociedad y, como resultado, anulan la posibilidad de crear y aplicar normas universales como los Derechos Humanos. Sin la posibilidad de acercarse a otras culturas, no se podría juzgar como "malas" prácticas polémicas como las mutilaciones genitales o las lapidaciones.



Vamos a apelar al equilibrio, a la búsqueda de puntos medios y a reconocer nuestra condición humana. Ser etnocentrista es inevitable e incluso necesario para poder dar la importancia que tiene nuestra cultura y las de los demás. Sin embargo, nuestra "dosis" debe permitirnos sentir empatía y llegar a aproximarnos y relacionarnos con realidades socio-culturales diferentes.



"La diversidad resulta del deseo de cada cultura de resistirse a las culturas que la rodean, de distinguirse de ellas. Las culturas, para no perecer frente a los otros, deben permanecer de alguna manera impermeables"(30)⁷.

Como punto de partida para reconocer la diversidad e incluirla en nuestro trabajo necesitamos:

- E Dar valor tanto a nuestro bagaje cultural como al de las personas que atendemos. Es preciso que no olvidemos el peso que tiene la propia cultura para las personas, especialmente si están lejos de sus lugares de origen.

- E Aprender a gestionar nuestro etnocentrismo para relativizar aquellos conceptos que consideramos absolutos y a entender el etnocentrismo de los/as otros/as. Una buena táctica es, por ejemplo, encontrar algún punto común entre ambas partes, que posibilite el diálogo, primer paso para empezar a incluir efectivamente. Aunque reconocemos que es difícil y, a veces agotador, tenemos que cuestionarnos de forma constante y constructiva.



**La paz no es la unidad en la semejanza,
sino la unidad en la diversidad.**

Mijaíl Gorbachov (1931).
Político ruso y Premio Nobel de la Paz en 1990.



⁷ Frase acuñada por Lévi-Strauss, antropólogo francés perteneciente a la corriente estructuralista. La antropología ha sido la primera ciencia en plantearse como interactuar con otras culturas. Sus metodologías nos puedan ayudar a mejorar nuestra competencia intercultural y entendernos mejor.

[ISMOS]: individual ≠ comunitario

Intentando entender la diversidad cultural y su función en nuestra realidad actual, hemos hecho un recorrido por la política, la psicobiología, la antropología y la sociología. Os presentamos algunas reflexiones teóricas como resultado de dicho viaje, antes de pasar a aspectos netamente prácticos en el próximo capítulo.

Desde el punto de vista sociológico se está produciendo una evolución en dos sentidos.

- ☞ La sociedad, sus instituciones, los mercados, etc., tienden cada vez más al individualismo, que se agudiza rápidamente.
- ☞ Los individuos, cada vez más, necesitan una vida en comunidad.



En la actual sociedad globalizada, que reconoce la libertad individual como su gran pilar, los Estados van cediendo el poder de decisión sobre aspectos económicos, financieros y laborales al mercado. Esa libertad, que nos "vende" la idea de que podemos hacer lo que queramos y llegar hasta donde podamos, está caracterizada por:

- ☞ Un aumento de nuestro espacio de interacción social que va más allá de nuestro pueblo, provincia o país.
- ☞ El agrandamiento de nuestras posibilidades laborales y educativas.
- ☞ El aumento de la sensación de "poder hacer". De alguna manera, pareciera que *solos/as podemos conseguir lo que queramos*, sin necesidad del apoyo familiar o de nuestra comunidad.
- ☞ Una progresiva distorsión de los ritmos vitales, que se han ido modificando en función al mercado de trabajo y al consumo. Al respecto, se ha afirmado que *"la gestión de los seres humanos está siendo sustituida por la gestión de las cosas"* (31)⁸.
- ☞ El Traslado del espíritu competitivo a casi a todos los aspectos de la vida. Hemos pasado de la seguridad del gremio y del oficio a la neurosis de tener que ser el mejor y dar lo mejor de forma constante y diaria.
- ☞ Un cambio en la concepción del valor de las cosas que es, cada vez menos, consecuencia del trabajo que cuesta producirlas y, cada vez más, resultado del deseo de obtenerlas (32).

A nuestro criterio, afirmar que todas las características impactan positivamente en la sociedad o todo lo contrario sería irresponsable. Por el contrario, pensamos que se necesita una seria reflexión en los niveles personal y social sobre la rapidez e intensidad con la que está cambiando nuestra vida y si el resultado es precisamente lo que queremos para las futuras generaciones.



⁸ Esta frase hace referencia al cambio de los ciclos de vida de los seres humanos que se han modificado de acuerdo a la capacidad que tenemos de conseguir determinados bienes materiales. Además, remarca que para la sociedad competitiva actual nuestro valor es igual al número de bienes materiales que podamos obtener. No gestionamos nuestras vidas, lo que realmente gestionamos son nuestras cosas.

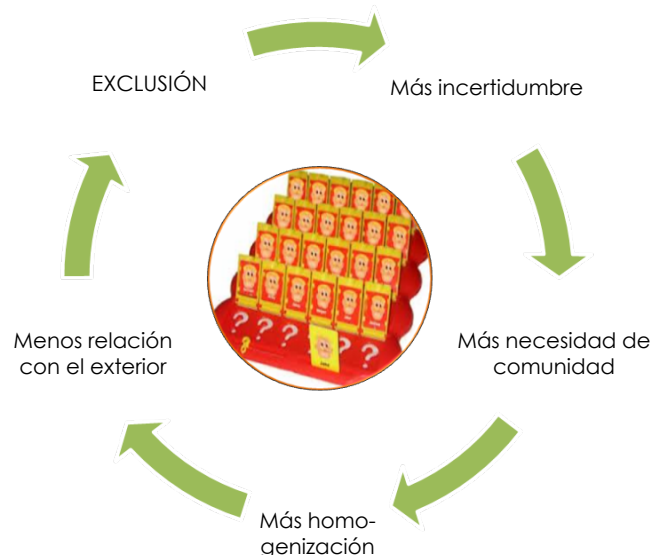
Consciente o inconscientemente, una persona individualista podría sentirse realizada por el cargo que ostenta en el trabajo, los viajes que realiza por la posición en la que se encuentra o las posibilidades laborales que ofrece su "background" en un mercado flexibilizado. Sin embargo, también consciente o inconscientemente, la misma persona puede vivir situaciones de estrés al mismo tiempo, ante la necesidad de competir constantemente y demostrar su valía, de tomar decisiones relevantes casi diariamente o simplemente al observar, impotente, como se recortan paulatinamente los apoyos de las instituciones si dejase de ser productivo/a. A la sazón, va descubriendo que sólo depende de ella misma.

Ante la incertidumbre y la desregulación de las normas de la sociedad, surge la necesidad de volver a la seguridad de la comunidad, al espacio donde no tenemos que hacer elecciones trascendentes, y donde la competencia no es la forma más común de relacionarse entre iguales. Nuestro cerebro necesita patrones conocidos para poder entender y aceptar la realidad, relajarse y hacer que el miedo desaparezca.

La relación entre los dos fenómenos, el *individualismo* y el *comunitarismo*, parece ser directamente proporcional: ambos crecen o decrecen conjuntamente. En consecuencia, empezamos a observar manifestaciones de un liberalismo salvaje o de un comunitarismo intolerante. De acuerdo a Alain Touraine (33), se está produciendo "una recomunización, que se manifiesta tanto en la multiplicación de las sectas y de las identidades culturales cerradas en sí mismas como, de manera más organizada, en el desarrollo de políticas autoritarias comunitaristas en busca de sociedades o culturas homogéneas".

El gueto, combina el confinamiento espacial con el social, en un entorno homogéneo que ofrece seguridad. Cuanta más incertidumbre exista, la seguridad de comunidad es más necesaria. Cuanta más seguridad en comunidad haya, menos relaciones con el exterior existirán. Cuanta menos relación con lo heterogéneo exista, más extraños se ven los otros/as y, por lo tanto, cada vez se sentirá más miedo e incertidumbre (31).

El ciclo que os mostramos a continuación explica el por qué de la creación de guetos, capaces de brindar la seguridad que la actual sociedad no ofrece. Como consecuencia las personas se recluyen, es decir, miran hacia sus comunidades y su cultura y, por lo tanto, adquieren una visión etnocentrista del mundo. Cuanta más diversidad no incluida y no valorada exista, mayor será el riesgo de encontrarnos en una situación de exclusión que nos conduzca a recluarnos en nuestro grupo social.



¿Qué panorama existe hoy en la realidad de la inmigración en España?

A pesar de los pocos o muchos esfuerzos llevados adelante, la realidad de nuestra sociedad va dibujando un futuro poco prometedor para las personas de origen extranjero: unirse, sin más remedio, entre sus iguales, creando espacios de seguridad parecidos a la comunidad, donde se sienten más valoradas. Las políticas de integración parecen estar más relacionadas con el *asimilacionismo* que con el *paradigma intercultural*. Cuando el círculo vicioso del aislamiento cultural comienza, el resultado es una *sociedad archipiélago*, compuesta por islas que no se relacionan entre ellas. Así, a más aislamiento menos interacción, por lo tanto, los estereotipos y prejuicios van en aumento, produciéndose un creciente y hasta absoluto desconocimiento de la otra persona. El miedo a lo diferente se apropia de las personas *guetificadas*⁹ y las va – nos va – convirtiendo en etnocentristas que exageran como “único y mejor” sólo aquello que le pertenece, incluyendo ideas y costumbres.

Para información detallada de la situación de la población inmigrante en España se propone consultar los diferentes informes de Miguel Pajares sobre *Inmigración y Mercado de Trabajo* que pueden ser consultados en la web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Conceptos como la *anomía* de Durkheim o el *binomio libertad* de Freud y obras como *El miedo a la libertad* de Eric From nos brindan un espectro más amplio y reflexivo sobre los temas que hemos discutido. Si deseáis ahondar un poco más, os invitamos a conocerlas.



“El temor y la angustia son las características principales del hombre occidental, arraigadas como están en una imposibilidad de reflexionar sobre una multiplicidad de opciones tan enorme”

J. Jaques Ellul (1912-1994).

Filósofo, profesor de leyes, sociólogo, teólogo laico y anarquista cristiano francés.

⁹ Ver definición de la página 17 para un mejor entendimiento de esta expresión.

CAPÍTULO IV. BOSQUEJOS DE UNA PINTURA INACABABLE

En el Capítulo anterior hemos comentado los fenómenos socio-económicos que se vienen dando en el mundo y cuál puede ser su impacto en las migraciones. Además, hemos hecho un breve análisis sobre cuál es la situación de la inmigración en España. Ello es útil para “enmarcar” nuestras actividades y calcular cuál es nuestro margen de maniobra a la hora de intervenir. En este último capítulo del Diver_cionario III trabajaremos la búsqueda del equilibrio entre “tutelar” a la población con la que intervenimos o culpabilizarles de su situación. En el primer caso nos hacemos responsables de su vida y en el segundo renunciamos a que nuestra intervención tenga incidencia alguna.



Un límite a nuestro universo

A nuestro entender, trabajar la inclusión de la diversidad es siempre *cuestión de centros y nunca de extremos*. Sin lugar a dudas, éstos últimos también son útiles: sirven como referencia - y alarma - para reconocer si como sociedad estamos yendo hacia uno de los lados y si estamos perdiendo flexibilidad.

Como una extensión, nuestro trabajo en las ONL también debe perseguir un equilibrio entre aquello en lo que nos gustaría incidir y en lo que realmente podemos incidir y entre lo que debería cambiar y lo que podemos cambiar en función de nuestras posibilidades. No se trata de aplicar un espíritu derrotista ni mediocre en nuestras intervenciones, sino más bien, de mantener sana y en carrera nuestra salud, nuestra voluntad y, sobre todo, la motivación para seguir trabajando en favor de las personas de origen extranjero o de cualquier otro grupo desfavorecido o en riesgo de exclusión. Las coyunturas socio-políticas o el marco legal a nivel macro, el marco organizacional y los recursos técnicos y financieros con los que contamos e incluso nuestras propias limitaciones a nivel personal, inciden constantemente en la consecución de nuestros objetivos de proyecto pero sobre todo, en ese deseo impetuoso de querer cambiar las cosas, de construir *otro mundo* para todas las personas.


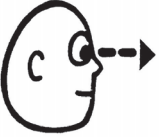
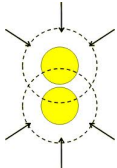



Debemos de ajustar nuestras expectativas, ser conscientes de la capacidad de incidencia de los servicios que brindamos y del alcance de nuestra intervención. Hablando figurativamente, *nuestro trabajo no consiste en esprintar sino en correr una maratón* muy larga a un ritmo sostenido, preguntándonos y respondiéndonos **¿hasta dónde podremos mantenerlo sin perder el tipo?**. ¡Debemos cuidar nuestra hidratación y nuestros gemelos!

De esta forma, además, evitaremos transmitir falsas expectativas a las coordinaciones o equipos directivos, a los miembros del equipo y, sobre todo, a las personas que atendemos. Por el contrario, cuánta más información realista sobre su contexto y las oportunidades existentes les brindemos, mejor podrán sostenerse y defenderse en la sociedad.



Los cuatro pasos siguientes pueden seros útiles en la búsqueda de un equilibrio que nos permita mantenernos “en el ruedo”:

	<p>E Conocer... E y reconocer...</p>	<p>Límites, qué nos afecta emocionalmente. Estereotipos, prejuicios, valores personales y qué tan identificados/as estamos con la organización (identidad organizacional).</p>
	<p>E Prestar atención...</p>	<p>A nuestro alrededor, para entender a las personas que forman parte de nuestro equipo y conocer sus potencialidades y limitaciones. Al entorno, para mirar a las personas que demandan nuestros servicios.</p>
	<p>E Considerar...</p>	<p>Los recursos que nos facilita la organización, qué podemos hacer con ellos y qué no. La interacción institucional con el entorno, cómo se posiciona, qué imagen tiene o persigue y qué prioriza en función a ello.</p>
	<p>E Tener presente...</p>	<p>El marco legal. La coyuntura socio-política local, nacional e internacional.</p>

Ni un verbo, ni el otro

Tutelar y culpar: ambos verbos generan situaciones en las que juzgamos de antemano, sin embargo, es tentador utilizarlos porque siempre es más fácil y económico (para nuestro cerebro) dejarse llevar por estereotipos. Así, cuando tutelamos a las personas usuarias, juzgamos su *carencia de habilidades* y *limitamos o eliminamos su autonomía*, ocasionando la reducción de sus capacidades. Por el contrario, al culpar, etiquetamos como “imposible” a la gente. Como consecuencia de ambas situaciones, podemos incidir erróneamente en las personas tanto al nivel puntual – durante nuestra intervención, cualquier que sea – como en el largo plazo, si mermamos su habilidad para sobrevivir por si mismas.

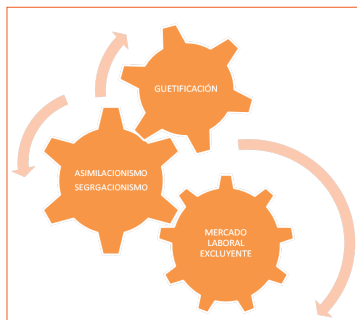
Como casi en todo aquello que se relaciona con el convivir constructivamente, siempre debemos buscar puntos medios ante los innumerables casos a resolver diariamente. Aunque podamos pensar que los años y la experiencia nos van haciendo “inequívocos/as”, es preciso desarrollar, trabajar, renovar, reconvertir y hasta criticar nuestras competencias con regularidad para ajustar esos *puntos medios* y, en lugar de mermar, fortalecer la autonomía y la responsabilidad que cada uno/a de nuestros usuarios/as tiene con respecto a su futuro.

A través del desarrollo de la competencia inclusiva, mejoraremos nuestra capacidad de atender a la diversidad de capacidades que tienen cada uno/a de nuestros/as usuarios/as (la diversidad cognitiva), siempre teniendo en cuenta el alcance de nuestra intervención y hasta donde podemos incidir en el contexto social actual:



En un primer contacto con algún/a usuario/a, no deberíamos juzgar si es "bueno/a" o "malo/a"; al contrario, confrontemos nuestras ideas subjetivas a través de una entrevista inteligente, dónde apliquemos nuestra competencia inclusiva para recoger información racional y objetiva. Debemos cuestionar nuestras aseveraciones absolutas.

"El **Burn-out** es aplicable a los profesionales que se implican en la ayuda a los demás y por ende, se utilizan a sí mismos como herramienta en el trabajo para apoyar, proteger, cuidar o sanar a otros y otras" (34). Uno de los síntomas del Burn-out es la culpabilización de los/as usuarios/as, la desidia y pérdida de implicación en el proyecto.



Si no reconocemos nuestras limitaciones, el potencial de incidencia de nuestra actividad y, en general, del servicio que ofrecemos y la realidad del contexto social y económico en el que estamos y están inmersos/as nuestros usuarios/as, podríamos distorsionar el sentido de nuestra intervención, para dar paso a procesos de tutelaje, a menudo contraproducentes para el desarrollo de la responsabilidad, la independencia y el sentido de consecuencia de las personas.



Cuando tutelamos...



Etiquetamos
Creamos falsas expectativas
Creamos una relación de dependencia que se agrava si se trata de personas muy jóvenes.
¡A veces nos quemarnos y sufrimos **burn out!**

DIFERENCIAS ENTRE ESTRÉS Y BURN-OUT (35)

ESTRÉS	BURN-OUT
Sobre implicación en los problemas. Hiperactividad emocional. El daño fisiológico es el sustrato primario. Agotamiento o falta de energía física. La depresión puede entenderse como reacción para preservar las energías físicas. Puede tener efector positivos en exposiciones moderadas (eustrés).	Falta de implicación. Embotamiento emocional. El daño emocional es el sustrato primario. El agotamiento afecta la motivación y la energía psíquica. La depresión en burn-out es como una pérdida de ideales de referencia-tristeza. Sólo tiene efectos negativos.

La tendencia a una excesiva implicación viene de las emociones que nos provoca la sensación de injusticia y sufrimiento: es injusta la situación de esta familia, los pocos recursos de los que disponemos, la precarización del sector, etc.). Si no definimos límites, corremos el riesgo de asimilar y normalizar dicha sensación. Como consecuencia, nuestro cerebro se exigirá y estresará emocionalmente ya que, por mucho que trabajemos y nos impliquemos, difícilmente solucionaremos los innumerables problemas sociales e injusticias que vemos diariamente en directo, en la televisión o a través del ordenador. El estrés crónico provocado por exceso de implicación es el mismo que el provocado por una situación de peligro.



Todo en la vida es equilibrio, y el centro de soporte eres tú.

Anónimo, tomado de la red.

Pinturas inacabables

Sabemos que la inclusión de la diversidad es un proceso que implica un constante e inacabable trabajo personal, que tiene en cuenta muchas variables y que es una perspectiva a la que debemos tender, no sólo porque ayuda a que valores como el respeto y la tolerancia trasciendan de meros conceptos sino porque el mundo entero se vuelve cada día más mestizo, ecléctico e interactivo. La gestión de la inclusión se convierte en un propósito de mediano y largo plazo, hacia dónde debemos avanzar dando pequeños pasos y, seguramente, algunos cuantos traspiés.

Precisamente el contenido que hemos trabajado hasta el momento nos brinda algunas pistas sobre cómo dar esos pequeños y torpes pasos hacia una perspectiva de diversidad. No hemos inventado nada que no podáis leer en otras publicaciones, aunque hemos intentado coleccionar, sistematizar e interpretar información valiosa para vuestro trabajo como profesionales que trabajamos en el campo de las migraciones y, por supuesto, como personas que valoran la inclusión de la diversidad en nuestra sociedad. Creemos firmemente que cada persona tiene un crisol de experiencias que enriquecerían cualquier manual similar, por lo tanto, os invitamos a customizar o tunear el Divercio_nario III en función a vuestra realidad y situaciones vividas.

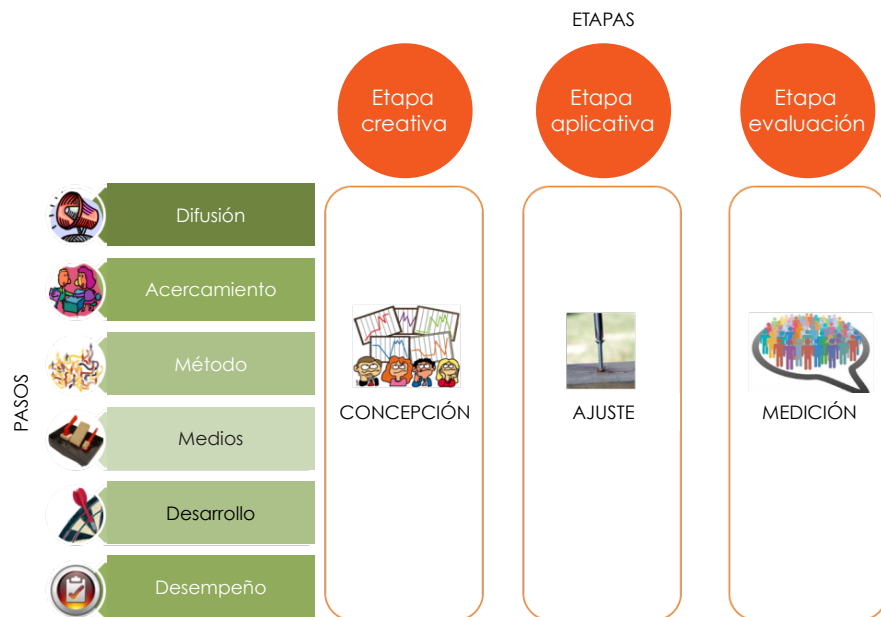


"Puentes II". Óleo sobre lienzo. Serie "Escenas".
Carmen Montoya Díaz del Olmo.

Para brindar un carácter más práctico al Diver_cionario III, hemos utilizado tres tipos de actividades (ver siguiente Sección) que pudiesen agrupar y representar los diversos tipos de intervenciones que solemos llevar a cabo como parte de nuestros proyectos. Para organizar mejor la información y hacerla comparable, cada tipo de actividad ha sido descrita a través de seis pasos: *difusión, acercamiento, método, medios, desarrollo y desempeño*. Dichos pasos son orientativos y pueden variar en función al sistema de planificación que se utilice y a distintas formas de trabajar.

En general, toda actividad que realizamos tiene *tres fases*: una *creativa*, otra *aplicativa* y otra de *evaluación*. La primera, que según la experiencia de profesionales consultados, puede representar más del 70% del éxito, consiste en concebir y describir en papel por qué, cómo y con qué vamos a llevar a

cabo la actividad. Así, es precisamente durante su desarrollo cuando más debemos aplicar nuestra competencia inclusiva para dotarla de dicho carácter. La fase aplicativa es de ejecución y envuelve actividades de comunicación, coordinación, logística, financieras, etc. Finalmente, la evaluación no es menos importante. Durante los años en que hemos trabajado en el mundo de las ONL hemos detectado que es la menos considerada y la más relegada de las fases de una actividad, proyecto o incluso programa, a menudo no por desidia sino por *carencia de recursos* para desarrollarla y de *conocimientos de planificación* para entenderla y aplicarla adecuadamente. La evaluación – los indicadores de éxito y criterios para medir el desempeño - se conciben en la primera fase y, además, debe estar enmarcada en un contexto más amplio que corresponde al del proyecto del cual se desprende la actividad. Cabe señalar que en cada una de las fases descritas ocurren los 6 pasos, como lo muestra la siguiente ilustración:



Esquema general para el desarrollo de actividades

Así, en la primera etapa concebiremos como vamos a difundir la actividad, cuál es la mejor forma de aproximarnos y de conocer las prioridades de las personas que potencialmente participarán en ella o harán uso de ella (si se trata, por ejemplo, de un piso de acogida), qué método aplicaremos en la intervención, cuáles son los recursos que se requieren (financieros, técnicos, logísticos, de espacio, etc.), qué debemos tomar en cuenta durante el período de desarrollo o aplicación de la actividad y, finalmente, cómo vamos a reconocer si ha sido exitosa o no para nuestros/as usuarios/as, para nosotros y para el proyecto. Sobre la base de todo el trabajo de concepción / planificación, pasamos a la siguiente etapa, la de aplicación, en la que básicamente debemos ajustar aquello que pensamos y dónde la capacidad de inventiva y de superar inconvenientes que surgen en el último momento son muy importantes. Finalmente, es recomendable utilizar indicadores objetivos cuando evaluamos y utilizar variables que se puedan medir. En realidad, el proceso descrito por las tres etapas no difiere de otros procesos de planificación en términos temáticos, pero sí en términos de participación: en todas ellas podemos incluir la perspectiva de diversidad y aplicar la competencia inclusiva de nuestra organización y la de cada uno/as de nosotros/as. Así, en la medida en que involucremos a más personas –incluyendo nuestros colegas de trabajo, nuestros/as usuarios/as e, incluso, personas expertas que no pertenecen a la entidad, haremos *más realista, ajustada, efectiva y medible* la actividad, intervención o proyecto en cuestión. Precisamente el Capítulo IV está centrado en desarrollar con más profundidad la posibilidad de dotar nuestro trabajo de un carácter más inclusivo. ¿Continuamos?



El diseño se trata de la necesidad.

Charles Eames (1907-1978). Prolífico diseñador gráfico e industrial estadounidense.

Sobre el lienzo

Antes que nada, al diseñar una actividad¹⁰ debemos conocer las limitaciones impuestas por el proyecto que desarrollamos. En la mayoría de los casos, los proyectos "favorecen" a determinados grupos o colectivos, ya sea como respuesta a su situación particular (afortunadamente en la mayoría de los casos) o por otras razones o intereses que escapan de nuestro entendimiento o capacidad de incidencia. Y aunque éste último sea el caso, no os olvidéis que siempre es posible incidir positivamente en el bienestar de nuestros/as usuarios/as a pesar de que no compartamos los puntos de vista de quién nos financia.

Como paso cero, reconozcamos en qué *tipo de diversidad* se enmarca nuestra actividad: *identitaria* o *cognitiva* o, mejor dicho, qué tipo de diversidad queremos atraer. En realidad, nuestros proyectos usualmente están centrados en la primera, más por el estado en el que se encuentra el entendimiento de la gestión de la inclusión en nuestro país que por falta de voluntad de trabajar la diversidad a otro nivel. Como consecuencia, habitualmente nos acercamos a nuestros/as potenciales usuarios/as identificándolos/as a través del sexo, la edad, la procedencia, entre otros. Sin embargo, nuestra sugerencia es que mejor nos centremos en variables de *diversidad identitaria menos básicas y más contextuales* - por ejemplo, la situación laboral o familiar de las personas o la voluntad de emprender o adquirir determinadas competencias - como medios para convocar y atraer. Cuando procedemos así, podemos captar un mayor número de perfiles de personas, más allá de su sexo o su origen - por mencionar algunas variables - y seguramente encontremos con un mayor espectro de realidades de las que aprender y opciones que ofrecer.



Recuerda, a partir de una concepción más amplia de la diversidad identitaria podemos atraer una mayor diversidad cognitiva.

Como explicamos en la Sección anterior, hemos seleccionado tres tipos de actividades que pudiesen representar al conjunto de todas las demás que habitualmente incluimos en nuestros proyectos. Les hemos llamado: (a) *el taller*, (b) *el espacio de acogida* y (c) *la actuación en comunidades*.

Intervenir...en varias de las diez definiciones consideradas por la RAE se utilizan los verbos: censurar, controlar, dirigir, limitar, suspender, espiar, fiscalizar, ejercer, dirigir y operar para describir los distintos significados de esta palabra (36). Común en el lenguaje de las ONL que trabajan al nivel social, ha sido utilizada once veces - diez en el texto y una en la nota al pie 13 - para expresar algunas de las ideas vertidas en el Diver_cionario III. *¿Os habíais percatado que, en sí misma, no es una palabra tan apropiada para trabajar inclusivamente y construir la perspectiva de diversidad que deseamos?* Todos los verbos previamente enumerados se relacionan con reducir la libertad, justamente la condición más básica para construir una sociedad madura, basada en el respeto y en el entendimiento de la otra persona y en la que el diálogo debería convertirse en la principal herramienta de convivencia. Aunque a veces utilicemos "intervención" en un sentido más técnico y práctico que considerando todas sus acepciones (ese ha sido nuestro caso), no olvidemos que las palabras son abstracciones que nuestro cerebro emplea para describir resumidamente una serie de preconceptos y conceptos, a menudo influenciados por estereotipos, que conviven con nosotros/as. Aunque pensamos reemplazar "intervención" por una palabra, hemos preferido dejarla para hacer la presente reflexión. Eso nos vuelve a demostrar que, aunque estemos diariamente involucrados en temas relacionados con la gestión de la inclusión, no estamos exentos de caer en convencionalismos y clichés sin habernos detenido a pensar un poco más allá de las cosas que hacemos y decimos habitualmente. En adelante, emplearemos *actuación*, sustantivo también imperfecto, pero cuyo verbo es descrito por palabras más acorde con la idea y el carácter que queremos brindar a nuestro trabajo con personas extranjeras: entender, obrar, realizar, interpretar, producir efecto y defender.

¹⁰ En adelante, cuando nos refiramos a una "actividad" también estamos incluyendo implícitamente la "intervención" a la que conlleva. No todos los pasos de una actividad suponen una intervención con personas, por eso, pensamos que la primera "arropa" a la segunda.

La última parte del Diver_cionario III corresponde a la descripción de los tres tipos de actividades señalados previamente. Antes de empezar, hagamos una breve reflexión sobre un par de preguntas que deben preceder, siempre, cada cosa que hacemos: *¿Por qué?* y *¿Para qué?* Somos conscientes que, con el paso del tiempo, las actividades que desarrollamos se vuelven rutinarias, las asunciones sobre su idoneidad y utilidad se convierten en hechos y nuestros criterios para evaluarlas son los mismos a pesar del paso del tiempo. Sin embargo, hoy más que antes, cuando la sociedad de la información – nos guste o no – impone nuevos retos y demanda competencias que se renueven con inquietante rapidez, debemos agudizar nuestro sentido crítico, mirar con más atención a nuestro alrededor, *escuchar más a las personas y hablar a nosotros/as mismos/as. Mi por qué no es tu por qué... pero podemos acercarlos.*



El taller

[talleres de corta duración, tal vez desde 1 día hasta una semana: formaciones para el mejorar habilidades para el empleo, jornadas, encuentros temáticos, etc]

Difusión

Este paso está estrechamente conectado al contenido del Capítulo 1, cuando mencionamos los pasos para diseñar una herramienta de comunicación externa que fuese más inclusiva. La primera pregunta que debemos responder es: *¿a qué grupo de interés/colectivo queremos llegar?* *¿Cuáles responden al mandado del proyecto?* *¿Existe la posibilidad de flexibilizar dicho mandato para dotar de un mayor carácter inclusivo a nuestra actuación?* *¿Qué medios de comunicación llegan hasta dichos públicos?* En este paso es preciso prestar muchísima atención al lenguaje empleado para difundir los mensajes. Si la naturaleza de la actividad lo amerita, la difusión puede hacerse en varios idiomas. Los talleres de salud reproductiva, de derechos laborales o de extranjería, por ejemplo, son susceptibles de ser dictados en varios idiomas.

Si la difusión fue exitosa, probablemente contemos con una mayor cantidad de personas de las que podemos acoger. Aunque somos conscientes de las limitaciones del presupuesto, tratemos en lo posible de no excluir a ninguna. Por ejemplo, podemos derivarlas a otros servicios o entidades que ofrezcan un servicio similar o, incluso mejor, podemos realizar nuevas formaciones. Sí, el presupuesto suele ser limitado, lo sabemos, pero seguramente podamos ahorrar reusando o reciclando materiales, adaptando alguno de nuestros espacios en lugar de alquilar otros ajenos o, incluso invitando a los/as participantes a compartir alguna sencilla tapa.

Acercamiento

Siempre tened en cuenta: *nos acercamos para priorizar debido a nuestros limitados recursos y no para relegar o dejar de lado a las personas extranjeras y sus realidades.* A nuestro criterio, las entrevistas pueden ser muy útiles como herramientas para ello y representan verdaderos espacios donde ponemos a prueba nuestra competencia inclusiva e intercultural. Dos aspectos son básicos para dotarlas de un carácter más inclusivo:

- ☒ La idoneidad del espacio, que debería transmitir confianza, positivismo y apertura. Os recomendamos habilitar espacios privados y luminosos, cuya infraestructura permita un intercambio personal de *igual a igual* (el tipo y altura de las sillas, por ejemplo, es muy importante).
- ☒ Planificar la entrevista para basarla en variables objetivas. Por ejemplo, podemos *trabajar y confrontar* nuestra subjetividad como un ejercicio previo al establecimiento de dichas variables. Si quisiéramos hacer el proceso más participativo, podríamos someter las variables definidas al criterio de algún/a **referente de diversidad** o persona que esté más familiarizada con el tratamiento de dicho tema.

El **referente de diversidad** es una figura parecida al "Diversity Champion" que designan las organizaciones anglosajonas para liderar el programa de diversidad e inclusión que estuvieran desarrollando. Se trata de una persona sensibilizada y familiarizada con el tema que ha ahondado en el desarrollo de una mayor competencia inclusiva. En nuestro caso, puede ser algún /a compañero/a del equipo sin participación directa en la actuación y con cierta experiencia en el tratamiento de la diversidad e inclusión, que analice las variables, verifique la injerencia de obvias subjetividades y nos dé una opinión sobre el método seleccionado para la entrevista.

Acercarnos a las personas implica facilitar su participación en la medida de nuestras posibilidades. Procuremos brindar opciones para fomentar la presencia de personas con movilidad reducida, restricciones de tiempo (acceso silla de ruedas, ludotecas para familias con hijos/as, flexibilidad de horarios, etc).



El acercamiento también incluye definir quién(es) va(n) a *animar* y *facilitar* el taller y compartir experiencias y puntos de vista con los/as participantes. En general, no es difícil encontrar profesionales experimentados/as para ello, pero las opciones se reducen notablemente si buscamos a alguien que, además, esté sensibilizado/a con la diversidad y se haya formado en cómo incluirla en su trabajo. Con relación a este punto:

- ☞ No nos limitemos a coleccionar CV para definir qué profesionales facilitarán los talleres: ¡entrevistémos a las personas!! Recordad: *los CV ayudan a detectar cierta competencia inclusiva - por ejemplo en el lenguaje o en el tipo de formaciones impartidas - pero no dejan de ser listas inertes de colecciones de títulos y posiciones que hablan poco de cómo son las personas*. No cometamos los mismos errores de los que nos quejamos cuando algún/a usuario/a de nuestros servicios acude a una entrevista de trabajo y casi nunca le vuelven a llamar.
- ☞ Valorem objetivamente las competencias del facilitador/a para transmitir valores de diversidad. Además tratemos de conocer cómo trabaja la inclusión dentro de la temática que concierne al taller y qué tipo de lenguaje utiliza.
- ☞ Enriquezcamos nuestros talleres invitando a formadores de orígenes, edades y sexos distintos, siempre y cuando su experiencia corresponda a lo que necesitamos.

Método y Medios

Cuando nos planteamos los posibles tipos de actividades a incluir en esta sección del Diver_cionario III, discutimos sobre la palabra más idónea para referirnos a aquellas en las que convocamos a personas extranjeras para apoyar su proceso de mejora de competencias o conocimientos. Pensando en sentido inclusivo, necesitábamos encontrar alguna que, por sí misma, se describiera como interactiva, participativa y, por qué no, democrática. Para nosotros/as un **taller**, entendido en su sentido más amplio, puede *albergar* todas esas características.

En el campo de la educación, los **talleres** implican una metodología de enseñanza que *combina* la teoría y la práctica. Éstos, permiten el desarrollo de trabajos conjuntos – a través de la existencia de espacios para el intercambio de ideas - y fomentan el espíritu de equipo (37).

Sin embargo, debemos ir más allá de la mera selección del taller y definir pautas que lo doten precisamente de la interactividad esperada y garanticen que las ideas y experiencias se intercambien de modo igualitario.

- ▮ Prestar atención al lenguaje es muy importante. Y no nos referimos solamente al verbal, si no especialmente al no verbal. Incluso el espacio donde se llevará a cabo el taller habla: las fotografías, los mensajes, la disposición de las sillas, la ventilación, etc. Procuremos que la adopción de un **lenguaje inclusivo** sea un proceso natural y paulatino y nunca impuesto, de manera que se convierta en una generalidad y no en la excepción.

El **lenguaje inclusivo** es aquel que es *respetuoso* con todas las personas, que *representa* y *visibiliza la diferencia* sin excluir y que da importancia y valor a la diversidad como eje de nuestra unión.

**Si el lenguaje no importa
NO ES NUESTRA REVOLUCIÓN
EL LENGUAJE IMPORTA**
INDICA CÓMO CONCEBIMOS EL MUNDO
DETERMINA CÓMO NOS RELACIONAMOS
Y QUÉ SOCIEDADES CONSTRUIMOS
Incluye a las mujeres, a seres y grupos
tradicionalmente ignorados, excluidos
PENSARÁS MEJOR. Haz la (auto)crítica
al lenguaje que usamos, para pensar
con más libertad y capacidad crítica
El lenguaje refleja lo que somos
y lo que aspiramos a ser



- ▮ También os recomendamos limitar o, incluso, eliminar progresivamente de vuestro vocabulario las *palabras* y *sentencias absolutas*. Cuando trabajamos en inclusión y diversidad y, sobre todo, con personas de orígenes distintos, nos damos cuenta de cuán relativa es la realidad.

- ▮ “La presentación de contenidos se hace así. En España la presentación de contenidos estamos acostumbrados a hacerla así”.
- ▮ “Tienes que acostumbrarte a trabajar de esta forma. Sería bueno que cambiaras determinada forma de trabajar”.
- ▮ “No sirve, esto está mal”.

Las sentencias absolutas anulan la riqueza potencial de los entornos diversos, chocan innecesariamente con la cultura de las personas, eliminan el valor del bagaje que cada ser humano trae consigo y eliminan el margen de maniobra para facilitar el taller. Si afirmamos de forma absoluta cualquier cosa (“las manzanas siempre caen por el efecto de la gravedad”) excluimos otros puntos de vista o explicaciones complementarias (“la manzana cae porque está madura”).

Poco a poco, debemos borrar de nuestro vocabulario palabras que estereotipan a las personas: panchito, moro, morenito, maricón, etc.). Hay determinados momentos en que nos permitimos ciertas licencias humorísticas para sobrellevar la carga emocional de nuestro trabajo y empleamos palabras despectivas en entornos en los que no debiéramos. Sin lugar a dudas, podemos distendernos usando otro tipo de expresiones. ¡Es cuestión de practicar!



- E Verifiquemos cómo la persona que facilite el Taller plantea conducirlo y promover la participación¹¹ y la interacción entre las personas participantes y qué alternativas considera aplicar en caso el método de animación planteado no funcione. Además, es importante que discutamos cómo se plantea la gestión de algún posible conflicto. Procuremos apoyar activamente el diseño del taller o, incluso, co-diseñarlo si nuestras habilidades y el tiempo del que disponemos nos lo permiten.
- E Debemos de *trabajar el etnocentrismo* cuando co-diseñamos el taller si vamos a tratar determinados conceptos/realidades/ideas que podrían chocar con algunos bagajes culturales. En este punto, somos conscientes de estar usando estereotipos. Aunque no deberíamos presuponer que alguien reaccionará de tal o cuál manera basándonos en su origen o bagaje cultural porque cada persona es única, tomemos como referencia qué ha ocurrido en talleres similares que hayamos organizado o consultemos a nuestros/as compañeros/as para prever posibles reacciones). Como recomendación, no confrontemos de forma directa valores culturalmente arraigados: *tenemos que escuchar el otro punto de vista, explicar el nuestro, mostrar sin amenazar ni acusar y buscar una intersección.*
- E Apliquemos *la creatividad* cuando definamos los materiales a emplear en el taller. Ya sabemos que las cartulinas de colores y los post-it funcionan pero no necesariamente fomentan la participación y facilitan el diálogo. Hagamos una lluvia de ideas, naveguemos en la web, revisemos documentación de otros talleres e ¡innovemos!

¹¹ Anteriormente ya hemos comentado sobre cómo funcionan los estereotipos en nuestro cerebro y por qué tendemos a unirnos y homogeneizarnos. Si fomentamos e incrementamos la participación, es muy probable que la incertidumbre hacia el/la "otro/a" vaya desapareciendo al reducirse el nivel de estrés y relajarse el sistema límbico del cerebro. Los contextos de participación son idóneos para confrontar nuestros estereotipos.

Desarrollo

- ☒ Para él o la profesional que facilite el taller es básico tener habilidades sociales desarrolladas y, como lo indicamos anteriormente, saber conducir situaciones conflictivas. Partamos de la premisa del casi inevitable surgimiento de *colisiones* cuando empleamos métodos participativos. El conflicto es algo natural pero hay que saber gestionarlo para convertirlo en algo sano, constructivo, aleccionador y sobre todo, motor del diálogo.
- ☒ Utilicemos de forma constante el *feedback* (o retroalimentación) para detectar cómo está llegando la transmisión e intercambio de ideas entre los/las participantes y el/la responsable del desarrollo del taller. Además, estemos atentos a funcionamiento de la dinámica que se había planteado en la fase anterior.
- ☒ Identifiquemos actitudes discriminatorias que pudiesen surgir entre los/as participantes y trabajémoslas.
- ☒ El etiquetado de personas debe quedar anulado para evitar la **profecía autocumplidora**¹² Hay que tener la habilidad para: 1) adaptar el taller a las necesidades y potencialidades del grupo que participa en él y 2) gestionar nuestros estereotipos in situ cuando surjan situaciones o se escuchen comentarios que “*confirmen*” aquello que pensábamos y que puede influenciar en nuestro comportamiento hacia esa(s) personas(s). Por supuesto, este punto también se aplica para el/la profesional que hayamos escogido, si fuera el caso.

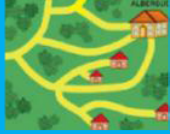


Profecía autocumplidora. A menudo los agentes sociales, en este caso el/la facilitador del taller, etiqueta subjetivamente a las personas: “el vago”, “el gracioso”, “la listilla”, “la pija”, “el chulo”, etc. Al asignarles dicho rol en el grupo también se les encasilla en determinadas habilidades, potencialidades y conductas. Así, el trabajo inclusivo queda anulado.

Evaluación

Todo lo concerniente a este paso se encuentra al final de la presente sección. Hemos agrupado el contenido porque los criterios y sugerencias para *evaluar inclusivamente* se aplican en todos los tipos de actividades seleccionados.

¹² La Profecía Autocumplidora es una teoría desarrollada por Rosenthal y Jacobson en 1968, dentro del libro *Pygmalion in the Classroom*.



El espacio de acogida

[pisos de acogida, albergues. El espacio de acogida es más que un dormitorio y un ración diaria de comida. Convivencia, aprendizaje y apoyo mutuo, en todo caso, son palabra que definen lo que queremos expresar]

Difusión

En el caso de los espacios de acogida, la difusión debería centrarse, más que en las personas extranjeras - ellas no acuden por sí mismas a demandar el servicio – en la *integración* de la actividad/dispositivo/proyecto (según el nivel de planificación que corresponda) en las diferentes redes de ONL y entidades públicas o privadas ya creadas. Evitemos duplicidades: el objetivo es ser inclusivos/as también a éste nivel y *cooperar*. La competición entre diferentes entidades sociales desvirtúa cualquier concepto de red y el esfuerzo por mantenerla activa. Para hablar de diversidad e inclusión tenemos que diferenciar entre *competir* y *cooperar*: la competición tiende a anular la diversidad mientras que la cooperación respeta la diferencia desde un plano de igualdad.

En la sección Re – Ex – [Inclusión] del Capítulo II, nos hemos referido al estado de competición constante en el que se encuentra la sociedad y como se está volcando toda la responsabilidad de inclusión en las personas, que deben capacitarse para competir. Pensamos que las instituciones y profesionales involucrados en la inclusión de la diversidad podríamos trabajar conjuntamente en la creación de un mecanismo capaz de **detectar relaciones de competencia para procurar transformarlas en relaciones de cooperación**. Si, reconocemos que no es fácil y que tendríamos que someter a prueba no pocos intereses institucionales pero ello no debería limitar nuestra voluntad para imaginar un mejor horizonte hacia donde podamos dirigirnos.

Acercamiento

Como en la actividad del taller, usaremos la entrevista como herramienta de acercamiento y priorización. Así:

☞ Trabajemos un modelo de entrevista con *lenguaje inclusivo* (ver apartado “El taller” para más detalle) y *variables objetivas*. Seguramente la experiencia que vamos adquiriendo con los años nos invita al uso de la intuición y la subjetividad - es algo inevitable – para descifrar perfiles, adivinar formas de comportamiento y definir tipos y modelos de personas. Así, en el espacio de acogida del que somos responsables solamente queremos apoyar a todos/as aquellos/as que tengan X, Y o Z características, definidas en función a nuestra experiencia y seguramente a una serie de estereotipos y etiquetas. Aunque suponga un esfuerzo adicional, revisemos periódicamente las variables de acceso que habitualmente consideramos para priorizar y traduzcámoslas en preguntas objetivas al momento de la entrevista.

En el contexto en el que trabajamos, las entrevistas son un barómetro de la realidad: nos acercan a situaciones concretas y particulares que evolucionan constantemente. Por eso, procuremos interpretar y traducir dichas situaciones en actuaciones más ajustadas y en servicios más flexibles y adaptables para las personas extranjeras. En ese sentido, la metodología de Investigación-Acción puede ser muy útil para nuestro trabajo.

Es recomendable que diseñemos herramientas sencillas que faciliten el proceso de adaptación que hemos mencionado. Si recopilamos la información de la entrevistas y la sistematizamos periódicamente, trabajamos en red o contamos con una herramienta de comunicación inclusiva que facilita el *feedback* en distintas direcciones, entonces contaremos *material* para justificar y diseñar actuaciones más adaptadas.

A menudo, las exigencias de las entidades financiadoras y la falta de tiempo nos llevan a *cuantificar* en exceso la valiosa información que recibimos que, a la larga, se traduce en números: cuántos entrevistas hemos hecho, cuántos seguimientos, cuántas visitas al espacio de acogida, etc.

Números y algo más ...
054 92186731

Se pierde mucha información sobre la evolución de las realidades a las que accedemos, existiendo una tendencia a utilizar solo datos fáciles que nuestros financiadores puedan entender. Aunque el trabajo es mucho y la burocracia absorbe tiempo de la actuación sería positivo diseñar e implementar herramientas sencillas para recoger la valiosa información que percibimos durante nuestras actuaciones.



Método y Medios

Desde el punto de vista de la planificación, los objetivos del proyecto en el que se adscribe el servicio de acogida - y el espacio (o espacios) en el que se hace efectivo - debe prestar especial atención a la realidad en la que se encuentra la población extranjera que lo demanda. Por ejemplo, a veces se restringe el acceso a personas con determinadas características (permanencia en el país, edad, etc) que, sin embargo, pueden pertenecer al grupo cuyas necesidades debieran ser priorizadas. En consecuencia, *fomentemos la participación de las personas usuarias* en diseño del espacio de acogida y en el del proyecto al que pertenece. Sus puntos de vista son valiosísimos para ajustar, mejorar o incluso cambiar el sentido del mismo si fuese necesario. La participación directa habitualmente genera un mayor *compromiso* y un mejor *entendimiento* del contexto del proyecto, el alcance, las limitaciones y los esfuerzos que realizan los/as profesionales de la ONL para conducirlo adecuadamente.

Al diseñar la actuación en el espacio de acogida, apliquemos la perspectiva de diversidad. *¡Incluyamos personas diferentes en los espacios que gestionamos!* Por ejemplo, un albergue con personas homogéneas – el mismo origen, edades similares, la misma religión, entre otros - fomentaría el aislamiento y la *guetificación* y limitaría la oportunidad de convivir, aprender y cooperar en un entorno diverso, dónde el diálogo es una de las herramientas más importantes. Recordemos que cuanto más heterogéneo sea el contexto en el que se desenvuelven nuestros usuarios/as, más posibilidades tienen de poder desenvolverse satisfactoriamente en la sociedad actual.



Un centro de acogida con personas de una misma cultura u origen es, sin lugar a dudas, más fácil de gestionar y, entre otros, la toma de decisiones y el trabajo grupal suele ser menos demandante. Sin embargo, a menudo potencia el aislamiento, imitando a las sociedades archipiélago, donde cada cultura convive junta pero no revuelta. Una creciente diversidad en los grupos (cultural, generacional, etc.) capacita a las personas para la sociedad del presente.



En un espacio de acogida diverso, los/as participantes tiene más posibilidades de desarrollar o mejorar sus competencias para relacionarse con otros códigos de comunicación y de comportamiento. Siendo partícipes de otras perspectivas, conociendo nuevas creencias y contrastando sus valores, pueden aprender a permeabilizar sus estereotipos y, por lo tanto, aumentan sus posibilidades de crear una red social más amplia.

Red social¹³

¹³ En este apartado hay que recordar que la red social sigue siendo una de las variables más importantes para la inclusión de una persona y uno de los factores que determina quién se encuentra en riesgo de exclusión (38).

Desarrollo

- ☒ Una gestión verdaderamente inclusiva del espacio de acogida requiere de un trabajo personalizado con cada persona que lo habita, de manera que podamos conocerla, intercambiar puntos de vista, reconocer sus potencialidades y detectar los aspectos a mejorar. Pero seamos sinceros/as: generalmente, las actividades del proyecto en que participamos coinciden con los desplegables de la aplicación informática que nos ayuda a cuantificar el trabajo. Sin embargo, sugerimos que el proceso sea exactamente lo contrario: que tomemos la sistematización y el análisis de nuestras actuaciones como punto de partida para definir qué actividades debemos implementar o mejorar con el fin de atender las necesidades de las personas extranjeras que nos demandan apoyo. La intervención puede ser más efectiva si prestamos atención a las particularidades de cada individuo/a y si las actividades que realizamos (y sus respectivas herramientas) evolucionan y se renuevan a partir de lo que vayamos aprendiendo y observando de la realidad con la que trabajamos.
- ☒ Otro aspecto muy necesario que os sugerimos trabajar en los espacios de acogida es la sensación de éxito. Todos/as conseguimos logros- a veces pequeños, a veces trascendentes - y hay que aprender a reconocerlos. Trabajemos la habilidad de reconocer los éxitos.
- ☒ Reconozcamos las *habilidades que vienen de serie*. Cada cultura, grupo y persona ha aprendido cómo superar situaciones apremiantes en su entorno social y conocen determinadas formas de ayuda mutua y estrategias de apoyo. Además, cada ser humano afronta la adversidad y la situaciones de estrés empleando métodos distintos. La mejor actuación no necesariamente corresponde a la descrita en nuestro *plan de trabajo o plan individualizado de inserción*. Como consecuencia de la tendencia a culpabilizar a las personas por no incluirse (ver Sección [In] – Ex – Re... clusión) del Capítulo II), de la falta de tiempo y del exceso de trabajo que solemos tener, la relación con nuestros/as usuarios/as es unidireccional: nosotros dictamos e imponemos y ellos/as usuario reciben. Y esa es la mejor manera de eliminar el tan necesario *feedback* que nos permite relativizar e innovar a través de la inclusión de la diversidad.
- ☒ ¡Acerquémonos a la comunidad! ¿Qué herramientas tienen determinados grupos para la inclusión? ¿Existen estrategias en la comunidad que puedan complementar nuestra actuación? En el trabajo con espacios de acogida e incluso en actuaciones individuales, nos olvidamos de la comunidad y de los beneficios del trabajo comunitario. Trasladar la realidad de la comunidad a nuestros/as usuarios/as es un ejercicio de intercambio de experiencias que constituye un importante ejercicio de inclusión. Los/as usuarios/as del espacio de acogida podrían conocer las vivencias de líderes de comunidades cercanas, cooperativas o asociaciones. Es importante acercar el tejido social existente a las personas que estamos apoyando.
- ☒ También os sugerimos que implementemos supervisiones de terceras personas a nuestras actuaciones y luego trabajemos la puesta en común para ganar nuevas perspectivas. Algunos/as antiguos usuarios/as del espacio de acogida, por ejemplo, podrían participar en ello. En psicología, la supervisión de las intervenciones son una herramienta fundamental entre profesionales, no solo para las personas en formación, sino para consultar dudas a profesionales más experimentados/as. Las puestas en común y el intercambio de ideas tienden a perderse en nuestro trabajo porque el día a día nos demanda buena parte del tiempo disponible. Procuremos, en la medida de la posible, reactivar espacios de reflexión y consulta que puedan ayudar a entender e incluir más apropiada y extensivamente la diversidad de las personas.
- ☒ Con respecto a nosotros/as: somos profesionales pero no tenemos porque saber las normas, valores y comportamientos de todas las culturas con las que nos vamos a encontrar a lo largo de nuestra vida profesional. Debemos tener la certeza – y en esto si podemos ser tajantes - de que no lo sabemos todo y reconocer la importancia que los rasgos culturales representan para las personas. Aquí volvemos a insistir: *relativicemos nuestra cultura* y no creer que nuestra lógica es superior. Hay que tener mucho cuidado con *juzgar comportamientos culturales que no entendemos*. Para apoyarnos es importante buscar **referentes culturales** donde contrastar nuestras opiniones y solicitar información.



Los **referentes culturales** son personas cuya procedencia y/o bagaje cultural son similares a los de determinados grupos de usuarias/as. Sea por experiencia vital y/o profesional, pueden convertirse en intermediarios legítimos entre nosotros/as y dichos grupos, al comprender mejor las actitudes, valores y creencias de sus paisanos/as y, por lo tanto, detectar posibles choques culturales que podrían afectar negativamente nuestra actuación.

▮ La implementación de *asambleas periódicas* y participativas es muy útil porque representan espacios donde ponemos a prueba la capacidad de relativizar y de tolerar. En ellas podemos:

- Ensayar *límites* para una convivencia respetuosa legitimados por todo el grupo¹⁴. Dichos límites tienen que ser consensuados, explicando lo natural y necesarios que son los choques culturales para dar valor a las particularidades de cada persona y cultura.
- Confrontar los estereotipos desde un plano de igualdad.
- Buscar el apoyo mutuo tanto en las tareas de organización como en aspectos personales.
- Identificados y gestionar conflictos, además de reconocer su importancia.

▮ También podemos – y debemos – *armar* a nuestros/as usuarios/as – sobre la base del conocimiento de su cultura y del entendimiento de sus valores y estereotipos – de competencia intercultural. En ese procuremos:

- Dar a conocer qué creencias, valores y normas son comunes en la sociedad en la que se encuentran.
- Apoyarlos/as en la mejora de sus habilidades idiomáticas y en el conocimiento de cómo funciona la administración pública local y nacional, el sistema de transportes, los medios comunicación más relevantes, etc.
- Mostrar la situación social en la que se encuentra las personas de otra nacionalidad para ayudarles a ajustar sus expectativas.
- Trabajar la permeabilización de sus creencias y certezas absolutas para que puedan trabajar su etnocentrismo y confrontar de forma sana sus estereotipos.
- Trabajar las emociones que surgen del hecho de sentirse de otra nacionalidad. Todas las situaciones en las que se encuentra una persona extranjera son nuevas y, por lo tanto, se generan emociones de miedo, ansiedad o frustración que hay que entender. Como ejemplo, pensemos en qué puede sentir una persona de más de 40 años que viene de Senegal por primera vez.

¹⁴ Consensuar las normas de convivencia o una modificación de las mismas lleva inmediatamente a su legitimización por todo el grupo y tiene más aceptación.

Cuando trabajamos con personas extranjeras, debemos aprender a **discernir** entre la problemática que se origina por ese hecho, entre las estructurales de la sociedad y entre las individuales de cada ser humano. Todas están relacionadas entre sí. De acuerdo al *Síndrome de Ulises* (21), podemos afirmar que muchos problemas personales provienen de la condición de persona inmigrante y éstos, a su vez, proceden del problema de acceso a servicios, instituciones o derechos.



En la sección Técnicas y Sentimientos del Capítulo II hemos constatado la importancia tanto de conocernos a nosotros/as mismos/as como de aceptar nuestras emociones. Así, es preciso que traslademos dicha experiencia o aprendizaje a las personas de nuestros espacios de acogida. Trabajar la inteligencia emocional ayuda a comprendernos y a gestionar mejor el estrés. Así, una parte de la terapia de *Prevención de Recaída*¹⁵ puede ser muy útil para preparar a algún/a usuario/a sobre cómo se podría sentir, por ejemplo, si le deniegan la documentación, si lleva mucho tiempo sin encontrar trabajo, cuando termine una conversación negativa con su familia, etc., y, en general, para mejorar su capacidad de resiliencia. De igual forma, se puede trabajar la gestión de estereotipos a través de ejercicios que anticipen la emoción que sentirá una persona ante un choque cultural.

Evaluación

Como en la actividad anterior, todo lo concerniente a este paso se encuentra al final de la presente sección. Hemos agrupado el contenido porque los criterios y sugerencias para evaluar *inclusivamente* se aplican en todos los tipos de actividades seleccionados.

¹⁵ La Prevención de Recaída es una terapia de comportamiento cognitivo desarrollada para personas con problemas de alcoholismo y consumo de drogas. Gordon Marlatt es uno de sus pioneros.



La actuación en comunidades

[Una comunidad es un barrio, un distrito, un asentamiento o incluso una calle. No tiene límites geopolíticos. Está definido por la interacción entre las personas que habitan dichos espacios.]

Difusión y Acercamiento

- En el caso de la actuación en comunidades, la difusión y el acercamiento van de la mano y una se sobrepone sobre el otro. Pero, antes de estos pasos, debemos realizar un diagnóstico orientativo sobre cuál es la realidad y la situación de la población inmigrante. Este diagnóstico será verdaderamente ajustado y enriquecido cuando trabajemos directamente en el barrio o área que sea de interés.
- Al nivel de comunidad, la mejor forma de difundir nuestras actuaciones es participando en las redes profesionales, empresariales – sobre todo de las Pyme – e informales existentes.
- También debemos reconocer cuáles son los espacios de interacción naturales de la comunidad y participar en ellos. Por otro lado, es recomendable que conozcamos y nos acerquemos a los **agentes de la comunidad**, que nos pueden servir de apoyo y guía para llevar adelante la actuación.

Entendemos por agente comunitario a quienes lideran o mueven a la Comunidad, sea organizando eventos sociales o deportivos, pidiendo colaboración para proyectos conjuntos o incluso, animando a las personas a participar en protestas a favor o en contra de algún hecho. En sociedades como la nuestra, no están oficialmente declarados.



- Nuestra futura actuación se legitima cuando involucramos en su diseño a la población. Para ello, haremos uso de los mecanismos de consulta existentes y a los que él o la agente nos puede acercar. A través de las metodologías participativas podremos identificar mejor dónde tenemos que intervenir y con quienes.

Método

- Nuestra primera sugerencia es no hacer juicios de valor sobre lo que ocurre en la comunidad. Empecemos actuando inclusivamente: es preciso que respetemos y otorguemos la debida importancia a la comunidad y su cultura, estilo de vida y valores. Un aplicado ejercicio personal previo para controlar nuestro etnocentrismo es necesario.

Algunas sugerencias para ello son:

- Ser consientes de la importancia de nuestro propio bagaje cultural para poder valorar los otros. Cuando nos acercamos a una persona, se acerca también su cultura, al completo. Nuestras creencias, normas y valores no desaparecen ipso facto ni nos convertimos en una tabula rasa.
- Contrastar todas las ideas de *superioridad cultural y moral* que tengamos en comparación con otros grupos culturales. Podemos pedir ayuda al Referente Cultural y al Referente de Diversidad – si existiesen – para ello.
- Interactuar en un *marco de igualdad* con las otras culturas. El cara a cara es la mejor herramienta para redefinir nuestros sesgos al facilitar nuestro compromiso emocional con la otra persona (39).
- Aplicar destrezas de inmediatez, empatía y cercanía (40): debemos trabajar la capacidad de ponernos en el lugar de una persona de otra cultura diferente.



...Busquemos significados más allá de nuestras referencias culturales.

E Otra sugerencia es *formarnos e informarnos*:

- Del proceso de cambio de normas sociales.
- Sobre los conceptos de desarrollo que tiene la comunidad y el imaginario de una situación de bienestar.
- De los procesos psicosociales que lleva al individuo a buscar protección de la comunidad, las consecuencias positivas y negativas de vivir en comunidad, el proceso de “guetificación”¹⁶ y la creación de una sociedad con grupos aislados entre sí.
- Respecto a la relevancia del bagaje cultural para las personas y la importancia del etnocentrismo¹⁷.
- Sobre la cultura de la comunidad, el lenguaje, los códigos de comunicación, las normas y los valores. Intentemos identificar la *particularidad*.

Medios

Los medios que se pueden emplear en el trabajo con comunidades son muy variados y tienen alcances distintos. Las fiestas del barrio, los encuentros deportivos, las protestas, los desfiles, etc. son espacios que convocan a muchas personas y que se convierten en medios útiles para nuestra actuación, especialmente para reconocer comportamientos y detectar cómo interactúan los distintos grupos que viven en la comunidad. Sin embargo, nuestra actuación también requiere de entornos más recogidos para intercambiar opiniones, detectar situaciones conflictivas y plantear soluciones. Las reuniones y las asambleas, en este caso, pueden ser muy útiles. Debemos prestar especial atención, como indicamos anteriormente, en qué espacios de interacción prefiere la comunidad y utilizarlos. Es importante aquí (como en el resto de fases) tener en cuenta la perspectiva de género. Mujeres y hombres no se juntan en los mismos lugares ni para hacer las mismas cosas. La difusión debe llegar a todos y todas.

¹⁶ Término que se ha definido en la sección [ISMOS]: individual ≠ comunitario del Capítulo III, referente al proceso de búsqueda de seguridad y de estabilidad como consecuencia de un entorno con un individualismo creciente. Si cualquier persona en el entorno social actual se siente inseguro inestable... ¿cuánto más se sentirán las personas en situación de vulnerabilidad o exclusión o aquellas que están en un proceso de reestructuración personal y social por tener un origen diferente?

¹⁷ El etnocentrismo al igual que los estereotipos no se puede evitar, simplemente está. Se puede decir que casi viene de fábrica. En el apartado de El arte de relativizar nos acercamos al etnocentrismo desde un punto de vista intermedio entre dos posiciones opuestas, pero siempre dando valor a la necesidad de su existencia para dar valor a la propia cultura.

Desarrollo

- ☞ Nuestras actuaciones deben de tender a permeabilizar los grupos opacos y homogéneos (barrios-gueto) y crear espacios de participación. Somos conocedores de lo inevitable y necesario que es para una persona extranjera encontrar apoyo de su propia comunidad, más aún si vive en situación de inestabilidad y de riesgo de exclusión. Podríamos ser el puente de conexión entre grupos cerrados y ayudarles a interactuar entre ellos. También podríamos apoyar la creación de una red de apoyo, una asociación o una cooperativa basada en necesidades comunes.
- ☞ Los conflictos deben ser identificados, gestionados y respetados (41). Si nuestra intervención está enfocada en evitar el conflicto, convertiremos a la comunidad en una *sociedad archipiélago*, donde el aislamiento es la única forma de evitar choques. Hay que tratar el conflicto como un hecho natural y positivo que crea la oportunidad de conocerse. Transformar el conflicto en algo constructivo es el enfoque más adecuado si se pretende crear entornos inclusivos o mejorarlos.
- ☞ Otro aspecto que os sugerimos es trabajar la *desculpabilización*. Los problemas de la comunidad no son sencillos de solucionar, ni tienen una causa o culpable concreto (determinado grupo de personas, determinada etnia etc.). Sabemos que en situaciones de estrés nuestros estereotipos aumentan y tenemos más sesgos negativos hacia "lo diferente". Los problemas tiene causas múltiples relacionadas con muchas variables: problemas de infraestructura, laborales, políticos, de carencia de servicios, etc. Podemos trabajar la desculpabilización en dos sentidos:
- Por un lado, en las minorías culpabilizadas y, por lo tanto, excluidas.
 - Por el otro, en la mayoría que culpa, entendiéndolo como "*algo que nos viene de serie*". Puede ser de utilidad explicar que son las situaciones de estrés o crisis las que activan la parte subconsciente de nuestro cerebro (límbica), generando miedo.
- ☞ Cuando llevemos a cabo actividades comunes donde los diferentes grupos pueden interactuar:
- Asegurémonos de que todos/as los/as representantes participan con idéntica situación de poder.
 - Intentemos que las actividades de interacción sean duraderas en el tiempo. No sirve de mucho una *fiesta puntual* para degustar la comida de cada comunidad.
- ☞ También - y esto es muy importante - podemos trabajar la diversidad como valor de la comunidad y el barrio. Por ejemplo, la diversidad:
- Aporta valor económico al crear nuevos mercados y, por tanto, dinamiza la economía.
 - Atrae talento, es decir, personas cuyos distintos bagajes personales y profesionales representan un verdadero potencial para impulsar el emprendimiento empresarial, social y la innovación.



Evaluación

En este paso final, también tratamos lo concerniente a las dos actividades que hemos descrito anteriormente. En principio, hay muchas formas de evaluar nuestras actuaciones. Las más simples y usadas en los proyectos son números: ¿cuántas/as?... (talleres, personas, extranjeros/as, encuentros, formaciones, actividades grupales, visitas, pisos, etc). Aunque necesaria, sobre todo porque se relaciona fácilmente con los presupuestos, dicha evaluación es incompleta.

Así, y sobre todo por el propósito que perseguimos como ONL, también requerimos evaluar el aspecto cualitativo de la actividad/proyecto. Solemos llamarle impacto (habitualmente en el mediano o largo plazo) pero, como todo en la ciencia de la planificación y el seguimiento, lo importante no es el término sino una buena comprensión de las jerarquías y las relaciones entre ellas. La definición de indicadores y variables para medir el impacto es un ejercicio de inducción y abstracción realmente interesante, que demanda un esfuerzo importante, sobre todo si no estamos muy familiarizados/as con los sistemas de evaluación.

Cuando trabajéis en su definición, os recomendamos que peguéis algunos post-it en frente de vosotros/as para recordar sus cuatro principales características básicas: 1) deben ser válidos, es decir, que realmente den cuenta de lo que queremos saber; 2) fáciles de entender y explicar; 3) fáciles de medir, porque hay información disponible que podemos recoger (aquí también consideremos los costes de llevar a cabo dicha medición); 4) deben ser sensibles, es decir, capaces de identificar cambios en el fenómeno o situación que miden. Las características 2 y 3 están directamente relacionadas con la inclusión: podremos involucrar a más personas y hacer una evaluación más completa y participativa si los indicadores cumplen con dichos atributos. En ese sentido, os recomendamos que convoquéis a otros/as compañeros/as, profesionales y usuarios/as a durante su diseño.

Evaluar el impacto de un taller parece ser más sencillo que evaluar las actuaciones en un espacio de acogida, sin embargo, todo depende del alcance que queremos darle. Si hiciéramos un seguimiento de las personas asistentes a un taller de habilidades para el empleo durante un largo período, la evaluación devendría en un proceso complejo y a menudo costoso. Por el contrario, si aplicamos una encuesta de satisfacción a los/as usuarios/as de un piso para preguntar por sus impresiones, el proceso se vuelve más sencillo pero también *flojo* y con poco *potencial* para el *feedback*. Ambos ejemplos sirven de punto de partida para tratar un aspecto importante en la evaluación: es necesario que definamos *hasta dónde*. Condicionantes como el tiempo, el presupuesto, los requerimientos de la entidad financiadora y hasta nuestra propia voluntad, tienen que ver en esa definición. Una vez que sabemos el *qué* (la actuación) y el *hasta dónde* estaremos mejor posicionados/as para definir el *cómo* y el *con quién*. Estas interrogantes realmente brindan el espacio para incluir diversidad, es decir, varios grupos de interés en el proceso: por un lado, están las personas que han demandado nuestros servicios y por otro están nuestros propios/as compañeros de organización, la vecindad, el animador/facilitador (si fuera el caso) y e incluso nuestros proveedores. Así mismo, podemos dotar de un mayor carácter inclusivo a la evaluación si la herramienta que empleamos es más que un simple cuestionario: otra vez las entrevistas, los *focus group* o las *asambleas* son de mucha utilidad para enriquecer el proceso y constituyen prolíficas fuentes de retroalimentación. Como hemos indicado antes, en algunos casos dichos grupos de interés pueden también participar en el diseño de la herramienta de evaluación.



Un aspecto importante a comentar es cómo utilizamos la información colectada: ¿se queda en nuestros archivos o sirve para algo más? Esperamos que sea más lo segundo. Sí, reconocemos que puede ser tedioso, pero el análisis concienzudo de los resultados de la evaluación cualitativa es muy necesario para mejorar nuestras actuaciones y el proyecto al que se adscribe y, sobre todo, para contar con una base feaciente para argumentar ante las entidades financiadoras qué cosas deberían mejorarse o cambiar si ese fuera el caso.



Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido infectado el veneno del miedo... del miedo al cambio.

Octavio Paz (1914-1998). Escritor, poeta y diplomático mexicano, ganador del Premio Nobel de Literatura en 1990.

PROFESIONALES Y ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

El Diver_cionario III se desarrolló a través de un proceso participativo. Se llevó a cabo un taller de discusión y entrevistas individuales a profesionales. Además, se difundieron versiones previas para someterlas a consulta. A continuación se enumeran los/as profesionales y las organizaciones participantes.

Abril, Inés	ONG Pueblos Unidos
Arroyo, Nieves	CEPI Hispano Paraguayo
Beni Charco, Gabriela	Asociación Progestión
Bettoni, Roxana	Fundación Rais
Bueno Belmonte, Ángela	Asociación Progestión
Corrales Lucas, Susana	Fundación Cepaim
Del Anís Seco, María del Mar	CEPI Hispano Paraguayo
García Oliveri, José Miguel	CIE Aluche (Cruz Roja Española)
Gómez Santa María, Marta	Fundación San Martín de Porres
Moreno, Ana	ONG Candelita
Muñoz García, Soraya	Asociación Horuelo
Núñez, María Teresa	
Romana, Micaela	ACCEM
Rubio Sevilla, Beatriz	Fundeso
Salerno, Luis	Fundación Cepaim
Sangil Rodríguez, Lydia	CEPI Hispano Americano / Asoc. La Rueda
Tocino, Miguel Ángel	ONG Pueblos Unidos
Torres Vendrell, Ángeles	Asociación Horuelo
Ugalde, Juan Daniel	Fundación San Martín de Porres



BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- (1) Fundación Cepaim. 2010. Origen y comunicación en el entorno laboral. Apuntes de la Jornada Comunicación en entornos diversos: ideas y estrategias para promover organizaciones inclusivas [Transcripción de vídeo] Mayo 2007. Madrid.
- (2) Ortiz, R., Bautista, A., Sánchez, I. 2012. Estudio metodológico para el análisis de la cultura organizacional en un centro de investigación, en Estado de Guanajuato. En: XXV Seminario Internacional de Sociología de las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina. 30 de julio - 4 de agosto 2012. Disponible en <<http://eadeo.com.mx/docs/12%20GT4-04.pdf>>
- (3) Marín, R. 2011. Descontextualización en el proceso de aprendizaje [online] Disponible en: <<http://www.slideshare.net/rigobertomarin/ensayo-1-descontextualizacin>> [Consultado el 28 September 2012]
- (4) Dubin, K. 2009. Gestión de la diversidad. Cuaderno de Forética 15. Madrid: Forética.
- (5) Mary, H., Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 7/8, pp.1041 – 1064
- (6) Belasen, A. 2007. The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective. California: SAGE Publications.
- (7) Harrison, K. (Sin fecha). Why a good corporate reputation is important to your organization[online] Disponible en: <http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp> [Consultado el 29 Septiembre 2012]
- (8) Ingram, D. (Sin fecha). The relationship between marketing and communication [online] Disponible en: <http://www.ehow.com/info_7957170_relationship-between-marketing-communication.html> [Consultado el 01 Octubre 2012]
- (9) Rodríguez, O. 2010. La Comunicación Estratégica [Diapositivas de PowerPoint] [online]. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/octaviorodriguez/tema-4-la-comunicacin-e-imagen-externa>> [Consultado el 01 Octubre 2012] xx
- (10) Morgan, D. 1998. The Focus Group Guidebook. SAGE Publications, California. 103 p.
- (11) Christensen, K; Levinson, D (eds). 2003. Encyclopedia of community: from the village to the virtual world. USA. SAGE publications, 2000.
- (12) Branding Nonprofit Organizations. 2009 [Video online]. Center on Global Brand Leadership (Columbia Business School). Disponible en: <<http://www.youtube.com/watch?v=i-zMF9ouwno>> [Consultado el 01 Octubre 2012]
- (13) Orsi, A. (Sin fecha). El bajo perfil perjudica a las empresas [online]. Disponible en: <<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion-corporativa.htm>> [Consultado el 02 Octubre 2012]
- (14) Brandenberg, D. (Sin fecha). Internal and external Business [online] Disponible en: <http://www.ehow.com/info_8361796_internal-external-business-communication.html> [Consultado el 29 Septiembre 2012]
- (15) Benchmarking. 2012, 7 de noviembre. Wikipedia, La enciclopedia libre [online]. Disponible en: <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Benchmarking&oldid=61182863>> [Consultado el 4 Octubre 2012]

- (16) Goodman, M. 1998. Corporate communications for Executives. Albany: State University of New York Press.
- (17) Drucker, P. 1988. The coming of the new organization. Harvard Business Review. January – February 1998, pp. 1-11.
- (18) Cita de ACNUR Sobre las migraciones)
- (19) Comisión de las Comunidades Europeas. Comunicación de la Comisión: Construir una Europa que fomente la integración. Bruselas 1.3.2000 COM (2000) 79 final. PDF. On line. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2000:0079:FIN:ES:PDF>.
- (20) Izquierdo, A.
- (21) Atxotegui, J. 2000. Los duelos de la migración. Una aproximación psicopatológica Y psicosocial. PDF. [On Line]. Disponible en: <http://www.integralocal.es/upload/File/2010/Los%20duelos%20de%20la%20inmigracion.pdf>
- (22) Fundación BBVA. Lucas Martín, J et al. 2008. Los derechos de participación como elemento integrador de inmigrantes. Informes. PDF. [On Line]. Disponible en: http://www.fbbva.es/TLFU/dat/informe_derechos_participacion.pdf
- Los modelos participación proceden de: Zapata-Barrero, R. 2001. ¿De qué modo las instituciones públicas deberían acomodar a los inmigrantes? Gestión y Análisis de políticas públicas. 2001.; 23-36. Ref.: ISSN 1134-6035.
- (23) Wikipedia. 2012 Estado del bienestar. [On Line]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estado_del_bienestar&oldid=61562496.
- (23) Sociedad posindustrial. (2012, 21 de octubre). Wikipedia, La enciclopedia libre. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Sociedad_posindustrial&oldid=60725752> Consultada el 5 diciembre 2012.
- (24) Wikipedia. 2012 Estado del bienestar. [On Line]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estado_del_bienestar&oldid=61562496.
- (25) Instituto de Gobierno y Políticas Públicas Universidad Autónoma Barcelona. Subirats J et al. 2005. Un paso hacia la inclusión social. PDF. [On Line]. Disponible en: <http://www.documentacion.edex.es/docs/1301UNlpas.pdf>
- (26) BLOSSFELD, H.-P. KLIJZING, E. MILLS, M. y KURZ, k. (eds.) (2005) Globalization, Uncertainty, and Youth in Society, London / New York: Routledge.
- (27) Castells, M. 2003 La era de la información. EL poder de la identidad Vol 2. Madrid. Alianza Editorial.
- (28) Perdono Molina, S. 2009. Servicios Sociales. Planteamientos de identidad y necesidad de un sistema. Revista Trabajo Social Hoy nº58. Pag 81.
- (29) Aguilera Portales, R. 2002. El problema del etnocentrismo en el debate antropológico entre Clifford Geertz, Richard Rorty y Lévi-Strauss . Gazeta de Antropología. [On Line]. Disponible en: http://www.ugr.es/~pwlac/G18_11Rafael_Aguilera_Portales.html
- (30) (Lévi-Strauss 1971: 67) 1979 "Raza e historia", en Antropología estructural, México, Siglo XXI.
- (31) Zygmunt B. 2001. Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil. Buenos Aires. Siglo XXI.

- (32) Sennet, R. 2000. La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona. Anagrama.
- (33) Touraine, A. 1998. Igualdad y diversidad. Las nuevas tareas de la democracia. Mexico D.F. Fondo de Cultura Económica. Colección Popular.
- (34) Barudy, J. (Sin fecha). El auto cuidado de los profesionales que trabajan en programas de protección infantil. [On Line]. Disponible en: http://www.centroexil.org/seccion_autocuidado.htm
- (35) La Mala, blogger. 2012. Cuidado con el Burn Out o síndrome de estar quemado. La mala- La rica vida blogspot. 12 de enero del 2012. Disponible en: <http://lamala-laricavida.blogspot.com/2012/01/cuidado-con-el-burn-oto-sindrome-del.html>
- (36) Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española (22ª edición). [online] Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=intervenci%C3%B3n> [Consultado el 25 de noviembre 2012]
- (37) Desconocido. Definición de taller. Disponible en: <http://definicion.de/taller/>
- (38) Martínez Veiga, U. 2008. Genealogía del concepto de exclusión social, la situación Europea. Revista Trabajo Social Hoy. Monográfico: trabajo para la inclusión. Primer semestre 2008. Pag 7.
- (39) Rodríguez Basagoiti, M., Bru Martín. 2012. Apuntes para una intervención participativa y comunitaria en contextos de diversidad cultural Notes on a participatory anad community intervention within the context of cultural diversity. Universidad Carlos III de Madrid. PDF. [On Line]. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/download/39622/38124>
- (40) La competencia comunicativa intercultural en la prestación de servicios. Marga Julve y Begoña Palomo. Glosas Didácticas Revista Electrónica Internacional. Otoño 2005
- (41) MARTÍNEZ, Manuel Francisco; MARTÍNEZ, Julia; CALZADO, Visitación. La Competencia Cultural como referente de la Diversidad Humana en la Prestación de Servicios y la Intervención Social. Psychosocial Intervention, vol. 15, núm. 3, 2006, pp. 331-350 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España. Página 347.

ISBN-13: 978-84-93767-84-6



9 788493 767846



MINISTERIO
DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

SECRETARÍA GENERAL
DE INMIGRACIÓN
Y EMIGRACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL
DE MIGRACIONES



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo

Invierte en tu futuro