

Fundación Centro de Investigaciones Psicológicas

Guía de comunicación intercultural y excelencia profesional en el trato interpersonal (marco general)

Santiago Tristany

Waldemar Krieger Longo

Posadas

Marzo de 2026

Contenido

Propósito de esta guía.....	3
I. Sobre la intención y la autogestión emocional.....	3
II. Sobre la escucha como competencia profesional central	4
III. Sobre la expresión verbal: claridad, calidez y respeto	5
IV. Sobre el perspectivismo y la competencia multicultural.....	7
V. Sobre la relación con el entorno y la mirada ecológica	8
VI. Sobre la gestión de conflictos y la diplomacia profesional.....	9
VII. Sobre la comunicación informada en el trauma y la vulnerabilidad	10
VIII. Sobre la ética en la comunicación digital y virtual.....	11
IX. Sobre la integridad y la coherencia personal.....	12
X. Sobre la comunicación en contextos interreligiosos y espirituales diversos	13
XI. Sobre el cuidado del equipo y el entorno laboral.....	13
XII. Sobre el poder, el privilegio y la humildad estructural	14
XIII. Sobre el cuerpo, los rituales de encuentro y la presencia física	15
Cierre.....	16
ANEXO I: Protocolo de actuación con facilitadores e intérpretes interculturales	17

Propósito de esta guía

Esta guía recoge principios de comunicación e interacción interpersonal para todos los miembros de la Fundación, independientemente de su disciplina (psicología, derecho, trabajo social, medicina, ciencias políticas, etc.). Su objetivo es garantizar que nuestras interacciones —con colegas, con instituciones, con comunidades y con cada persona que se acerca a nosotros— estén marcadas por el respeto profundo, la sensibilidad intercultural y la calidad profesional.

No se trata de un código de conducta punitivo, sino de una **caja de herramientas para la excelencia relacional**. La forma en que nos comunicamos es, en sí misma, una intervención: puede abrir puertas, generar confianza y facilitar el acceso a derechos, o puede reproducir las mismas barreras que venimos a derribar.

I. Sobre la intención y la autogestión emocional

1. **Cultivar la pausa antes de hablar:** Respirar y tomar un instante para evaluar si el mensaje es pertinente, necesario y respetuoso con el interlocutor.
2. **Hablar desde la calma:** Evitar que la prisa, la ansiedad o el agotamiento dicten el ritmo de la conversación. El estado interno del profesional impacta directamente en la calidad del vínculo.
3. **La palabra como herramienta de intervención:** Cada frase puede contribuir a fortalecer o a debilitar la confianza de la persona que tenemos enfrente.
4. **Discernir el propósito:** Preguntarse si la intervención busca iluminar una situación, acompañar a la persona, o simplemente "tener la razón".
5. **Reconocer los estados de vulnerabilidad personal (HALT):** Ser consciente de si estamos hablando bajo el influjo del hambre, la ira, la soledad o el cansancio extremo. En esos estados, postergar conversaciones importantes.
6. **Ofrecer la voz como servicio:** Intencionar cada diálogo como un acto profesional orientado al bienestar del otro.
7. **Autoobservación corporal:** Notar si el cuerpo se tensa antes de hablar; la tensión puede indicar que estamos operando desde el juicio o la defensa, no desde la apertura.
8. **Transformar la queja en solicitud:** Cuando sea necesario plantear una disconformidad, hacerlo en términos constructivos y orientados a la solución.

9. **Reconocer la proyección:** Tomar conciencia de que aquello que nos irrita en el otro puede estar conectado con nuestras propias dificultades no resueltas.
10. **Preparación para el encuentro:** Antes de una interacción significativa (especialmente con comunidades o personas en situación de vulnerabilidad), tomar un momento para centrarse y disponerse a la escucha.
11. **Gratitud por el encuentro:** Reconocer internamente el valor de la oportunidad de conectar con otra persona, con su historia y su cultura.
12. **Principio de no daño (primum non nocere):** Recordar que nuestras palabras tienen consecuencias; elegir las con cuidado, como quien sabe que puede dejar huella.
13. **Autoconocimiento de los propios sesgos:** Preguntarse si nuestras reacciones ante el otro están influidas por prejuicios culturales, de género, de clase o de formación académica.
14. **Consentimiento conversacional:** Antes de abordar temas sensibles, asegurarse de que la persona tiene disposición y energía para hacerlo en ese momento.
15. **Presunción de buena fe:** Asumir que la otra persona está haciendo lo mejor que puede con sus recursos actuales, aunque sus formas o tiempos sean diferentes a los nuestros.

II. Sobre la escucha como competencia profesional central

16. **Escucha hospitalaria:** Recibir las palabras del otro como un material valioso, no como un obstáculo para llegar a nuestro diagnóstico o intervención.
17. **Presencia plena:** Eliminar distracciones (teléfono, pensamientos laterales, urgencias administrativas) durante el tiempo de la interacción.
18. **Escuchar más allá de las palabras:** Atender a las emociones, los silencios, los gestos y el contexto. La comunicación no verbal es especialmente relevante en contextos interculturales.
19. **Respetar los turnos de palabra:** No interrumpir ni completar las frases del otro. En muchas culturas, la interrupción es vivida como una falta de respeto grave.
20. **Validación emocional:** Reconocer lo que el otro siente antes de aportar datos, opiniones o soluciones. "Parece que esto ha sido muy difícil para usted".
21. **Escuchar sin afán de intervenir:** No toda escucha requiere una solución inmediata; a veces la persona necesita ser acompañada, no "arreglada".

22. **Suspender el juicio:** Dejar que la historia del otro se despliegue completamente antes de encasillarla en nuestras categorías profesionales.
23. **Verificación empática:** Repetir con respeto lo comprendido para asegurar que hemos entendido correctamente ("Si he entendido bien, usted está diciendo que...").
24. **Escucha en silencio:** Practicar la capacidad de estar en silencio con el otro sin sentir la necesidad de llenar los vacíos. En muchas culturas, el silencio es un espacio de respeto y elaboración.
25. **Escucha intercultural consciente:** En comunidades de alto contexto (guaraníes, asiáticas, etc.), prestar atención especial a lo implícito, a la historia compartida y a los códigos no verbales.
26. **Escucha del entorno:** Atender también a las condiciones del lugar, la presencia de otras personas, los ruidos, el clima; todo eso forma parte de la comunicación.
27. **Valorar las pausas:** No interpretar el silencio como "falta de colaboración", sino como un tiempo necesario para procesar, especialmente cuando se habla en una segunda lengua.
28. **Desconexión tecnológica:** No mirar notificaciones mientras el otro habla. El dispositivo debe estar fuera de la vista.
29. **Validación de la experiencia subjetiva:** Evitar frases como "no es para tanto" o "usted exagera". En su lugar: "Entiendo que esto sea importante para usted".

III. Sobre la expresión verbal: claridad, calidez y respeto

30. **Tono sereno:** Mantener una modulación de voz que invite a la calma, especialmente en contextos de crisis o tensión.
31. **Evitar la ironía hiriente:** El sarcasmo puede ser interpretado como agresión, especialmente en contextos interculturales o con personas en situación de vulnerabilidad.
32. **No etiquetar:** Evitar encasillar a las personas con rótulos diagnósticos, sociales o culturales que las reduzcan. La persona es más que su situación.
33. **Verdad con cuidado:** Si la información que debemos dar es difícil, dosificarla y ofrecerla con el acompañamiento necesario.
34. **Lenguaje inclusivo y respetuoso:** Dirigirse a las personas según su identidad autopercebida, sin importar su estatus social, edad o procedencia.

35. **El nombre como dignidad:** Pronunciar el nombre de la persona correctamente y con el tratamiento que ella prefiera. Preguntar si hay dudas.
36. **Gratitud explícita:** Agradecer de manera concreta y genuina el tiempo, la confianza y la información compartida.
37. **El "por favor" como reconocimiento:** Usarlo no como mera formalidad, sino como expresión de que valoramos la disposición del otro.
38. **Saludos y despedidas conscientes:** No omitir estos ritos de entrada y salida; son momentos importantes para establecer y cerrar el vínculo.
39. **Evitar la "sinceridad brutal":** La honestidad sin empatía puede ser vivida como crueldad. Buscar formas de decir lo necesario sin dañar.
40. **Atención a los códigos de cortesía locales:** Informarse previamente sobre las normas de cortesía básicas de las comunidades con las que trabajamos.
41. **Uso apropiado de los tratamientos:** Adecuar el "usted", "tú", "vos" o los títulos honoríficos según la cultura y la preferencia de la persona.
42. **Humor que une:** Utilizar el humor solo cuando se conoce bien al interlocutor y se tiene la certeza de que no será ofensivo. Preferir el humor que incluye sobre el que señala.
43. **Lenguaje no cosificante:** Evitar términos que reduzcan a personas, animales o naturaleza a meros "recursos" o "expedientes".
44. **Control de gestos de impaciencia:** Evitar suspirar ostensiblemente, mirar el reloj o mostrar signos de apuro mientras el otro habla.
45. **Señalar con la mano abierta:** Al indicar algo, usar la mano abierta en lugar del dedo, que puede ser interpretado como acusatorio.
46. **Respeto por la diversidad lingüística:** No corregir el acento o la gramática de alguien que habla en una segunda lengua, salvo que sea estrictamente necesario y se haya acordado previamente.
47. **La voz como herramienta de regulación:** En situaciones de crisis, modular la voz para transmitir calma y seguridad.

IV. Sobre el perspectivismo y la competencia multicultural

48. **Humildad epistémica:** Reconocer que nuestra visión del mundo es solo una entre muchas posibles, y que no es necesariamente superior.
49. **Curiosidad profesional:** Ante lo diferente, preguntar con deseo genuino de aprender, no con afán de juzgar o encasillar.
50. **Respeto por los tiempos culturales:** Entender que la puntualidad, la duración de los encuentros y los ritmos de decisión varían según las culturas. Lo que para nosotros es "demora", para otros puede ser "tiempo necesario".
51. **Evitar el colonialismo intelectual:** No asumir que nuestras categorías profesionales (diagnósticas, legales, etc.) son las únicas válidas para interpretar la realidad del otro.
52. **Respeto por las cosmovisiones:** No intentar convencer a la persona de que abandone sus creencias o adopte las nuestras, por más "racionales" que nos parezcan.
53. **Conocimiento del contexto histórico:** Informarse sobre la historia de las comunidades con las que trabajamos, especialmente si han sufrido procesos de discriminación o violencia.
54. **Adaptación lingüística:** Si el otro no domina nuestro idioma, hablar con claridad, sin gritar, y facilitar la comprensión con paciencia.
55. **Celebrar la diversidad:** Ver en la diferencia no un obstáculo, sino una oportunidad para enriquecer nuestra comprensión del problema y las posibles soluciones.
56. **Integrar perspectivas:** Buscar activamente puntos de encuentro entre nuestra visión profesional y la cosmovisión de la persona o comunidad.
57. **Respetar los tabúes:** Informarse sobre qué temas pueden ser sensibles o prohibidos en determinadas culturas (nombres de muertos, ciertas preguntas, etc.).
58. **Priorizar el diálogo vivencial:** En contextos interculturales, compartir experiencias cotidianas puede ser más eficaz que el intercambio de conceptos abstractos.
59. **Evitar generalizaciones:** No asumir que todos los miembros de una cultura, etnia o colectividad piensan o actúan igual.
60. **Esfuerzo por la lengua del otro:** Aprender al menos algunas palabras de cortesía en la lengua materna del interlocutor (saludos, gracias, por favor).
61. **Respeto por la vestimenta y símbolos:** No comentar ni tocar indumentaria religiosa o cultural sin permiso explícito.

62. **Reconocer las estructuras de autoridad locales:** En comunidades organizadas, identificar y respetar a sus referentes legítimos (caciques, consejos de ancianos, etc.), sin imponer nuestras formas de liderazgo.
63. **No apropiación cultural:** Usar términos o símbolos de otras culturas con respeto y solo cuando corresponde, no como adorno vacío.

V. Sobre la relación con el entorno y la mirada ecológica

64. **Reconocimiento del entorno como parte de la comunicación:** El espacio físico donde ocurre la interacción influye en ella. Cuidar que sea acogedor, seguro y respetuoso.
65. **Pedir permiso para intervenir en espacios comunitarios:** Antes de realizar actividades en territorios de comunidades, asegurarse de contar con el consentimiento de las autoridades locales.
66. **Gratitud por los recursos:** Agradecer explícitamente cuando una comunidad nos ofrece su tiempo, su espacio o sus alimentos.
67. **Respeto por los animales:** En comunidades donde los animales tienen un lugar central, tratarlos con el respeto que la comunidad espera.
68. **Cuidado de los objetos compartidos:** Tratar con delicadeza los materiales, documentos y objetos que nos confían las personas o comunidades.
69. **No quejarse del entorno:** Evitar comentarios negativos sobre el clima, el terreno, las instalaciones o las condiciones del lugar donde trabajamos.
70. **Valorar la comida ofrecida:** Si una comunidad nos ofrece alimentos, aceptar con gratitud aunque sea un pequeño gesto. Rechazar puede ser interpretado como rechazo a la persona.
71. **Reconocer el espíritu del lugar:** En muchas culturas, los lugares tienen una identidad y deben ser "saludados" o respetados de maneras específicas. Informarse y proceder en consecuencia.
72. **Saludo al llegar:** En contextos comunitarios, saludar de manera formal al llegar a un espacio nuevo, reconociendo a las personas y al lugar.
73. **Relación con la naturaleza:** En comunidades originarias, la tierra, el agua y los montes tienen un valor sagrado. Evitar comentarios o acciones que puedan ser interpretados como falta de respeto.

74. **No desperdiciar:** El desperdicio de recursos (agua, comida, materiales) puede ser especialmente sensible en comunidades con historial de privaciones.
75. **Desechar con cuidado:** Al retirarse de una comunidad, asegurarse de dejar el espacio limpio y de gestionar los residuos de manera responsable.
76. **Respetar los ciclos:** No imponer agendas profesionales que atropellen los tiempos comunitarios (cosechas, ceremonias, períodos de duelo).
77. **Trato respetuoso a todas las formas de vida:** Incluyendo el trato considerado incluso con objetos tecnológicos o herramientas, como reflejo de una actitud general de cuidado.

VI. Sobre la gestión de conflictos y la diplomacia profesional

78. **Corrección en privado:** Si es necesario hacer una observación o corrección a un colega o a un miembro de la comunidad, hacerlo siempre en privado y con respeto.
79. **Separar la conducta de la persona:** Dejar claro que el desacuerdo es con una acción concreta, no con la totalidad del ser.
80. **Recibir la corrección con apertura:** Ante una crítica, evitar la actitud defensiva. Agradecer y tomarse un tiempo para procesar.
81. **Saber ceder en lo no esencial:** Cuando el punto en discusión no afecta el núcleo de la intervención ni los derechos de la persona, permitir que el otro prevalezca en aras de la armonía.
82. **No alimentar rumores:** Ser un "callejón sin salida" para los chismes o comentarios malintencionados sobre terceros.
83. **Defensa del ausente:** Si alguien es criticado en su ausencia, mencionar una cualidad suya o cambiar de tema de manera natural.
84. **Neutralidad profesional:** En conflictos entre terceros (por ejemplo, dentro de una comunidad), escuchar a todas las partes sin tomar partido apresuradamente.
85. **Búsqueda de soluciones integradoras:** Ante un conflicto, esforzarse por encontrar opciones que respeten las necesidades de todas las partes involucradas.
86. **Lenguaje de desescalada:** Usar frases como "ayúdeme a entender" o "¿podría contarme más sobre eso?" en lugar de "usted está equivocado".

87. **Enfoque restaurativo:** Cuando sea posible, priorizar la reparación del vínculo y la sanación de la relación por sobre la asignación de culpas.
88. **Absorber la tensión:** En situaciones de hostilidad, mantener la calma y devolver un tono sereno, sin dejarse arrastrar por la agresión.
89. **No involucrarse sin conocimiento:** Evitar tomar partido en conflictos ajenos sin comprender profundamente el contexto y las perspectivas.
90. **Elegir las batallas:** No todo merece una respuesta ni una discusión. Saber callar cuando el silencio es más beneficioso para la relación.
91. **Pausa en la tensión:** Si el diálogo se vuelve demasiado tenso, proponer un descanso y retomarlo cuando las emociones estén más serenas.
92. **Reparación pública si la falta fue pública:** Si se ha cometido un error o una falta en un contexto público, la reparación también debe ser pública.

VII. Sobre la comunicación informada en el trauma y la vulnerabilidad

93. **Evitar disparadores:** Ser consciente de que ciertos temas o palabras pueden reactivar experiencias traumáticas en el interlocutor.
94. **Respeto del espacio personal:** Mantener una distancia física que resulte cómoda y segura para la persona, ajustándose a sus señales.
95. **Paciencia con personas mayores:** No infantilizar; honrar su experiencia y su ritmo, aunque sea más lento.
96. **Trato a la infancia:** Hablar a los niños y niñas con el mismo respeto que a un adulto, reconociéndolos como interlocutores válidos.
97. **Interacción con personas con discapacidad:** Dirigirse directamente a la persona, no a su acompañante. Preguntar antes de ofrecer ayuda.
98. **Presencia en el duelo:** Ante el dolor extremo, a veces la compañía silenciosa es más valiosa que las palabras.
99. **Lenguaje con personas migrantes o refugiadas:** Evitar preguntas que puedan recordar el trauma del desarraigo o la huida. Usar un lenguaje que reconozca su dignidad.

100. **Protocolo con pueblos originarios:** Respetar los tiempos de la palabra circular, las decisiones colectivas y la autoridad de los ancianos.
101. **Respeto por la diversidad de género:** Utilizar el nombre y los pronombres con los que la persona se identifica, sin juicios ni correcciones.
102. **Validar el dolor sin comparar:** No decir "hay otros que sufren más". El dolor de la persona es legítimo y merece ser reconocido.
103. **Garantizar seguridad psicológica:** Crear un ambiente donde la persona pueda expresar vulnerabilidad sin temor a ser juzgada o ridiculizada.

VIII. Sobre la ética en la comunicación digital y virtual

104. **Pausa antes de enviar:** Releer los mensajes escritos para asegurarse de que el tono no sea malinterpretado.
105. **Respuesta responsable:** Evitar el "ghosting" profesional; responder siempre, aunque sea para decir que se necesita tiempo o que no se puede atender.
106. **Evitar debates complejos por escrito:** Los temas emocionalmente densos o conflictivos se tratan preferentemente por voz o en persona.
107. **Privacidad y confidencialidad:** No compartir capturas de pantalla, datos personales ni información sensible sin consentimiento explícito.
108. **Humanizar la virtualidad:** Recordar que detrás de cada pantalla hay una persona con emociones y vulnerabilidad.
109. **No participar en linchamientos digitales:** Evitar sumarse a cadenas de odio, cancelaciones o difamaciones en redes sociales o grupos.
110. **Coherencia entre lo virtual y lo presencial:** No escribir nada que no se diría mirando a los ojos.
111. **Respeto por los horarios:** No enviar mensajes no urgentes en horarios de descanso o durante festividades, a menos que se conozca la disponibilidad del otro.
112. **Cuidado con la saturación:** No saturar los grupos de trabajo o las bandejas de entrada con información no solicitada o excesiva.
113. **Derecho a la desconexión:** Respetar los tiempos de respuesta del otro; no presuponer abandono si no responde de inmediato.

114. **Verificar antes de compartir:** No reenviar noticias o información sin verificar su veracidad, para no contribuir a la desinformación.

IX. Sobre la integridad y la coherencia personal

115. **Cumplir la palabra:** Que el "sí" sea un compromiso real y el "no" sea claro y respetuoso.
116. **Admitir errores:** Reconocer un fallo con humildad y sin excusas es una señal de fortaleza profesional, no de debilidad.
117. **Precisión en la información:** No exagerar ni distorsionar los hechos para impresionar o para ajustarlos a nuestras teorías.
118. **Humildad sobre los logros:** No hablar de los propios méritos a menos que sea necesario para el caso o la intervención.
119. **Coherencia entre ámbitos:** Ser la misma persona en el trato con comunidades, con instituciones y en el equipo interno.
120. **Reparación del daño:** Si se ha causado un perjuicio, preguntar activamente "¿qué puedo hacer para compensar?".
121. **Cierre con deseo de bienestar:** Terminar cada interacción con un gesto o palabra que transmita reconocimiento y buenos deseos.
122. **Auto diálogo respetuoso:** La forma en que nos hablamos a nosotros mismos influye en cómo tratamos a los demás. Cultivar una autocomunicación amable.
123. **No hablar a espaldas:** No decir de otros lo que no se sostendría en su presencia.
124. **Reconocer el aporte ajeno:** Atribuir con generosidad las ideas y contribuciones de colegas y miembros de la comunidad.
125. **Coherencia entre palabra y cuerpo:** Asegurarse de que el lenguaje corporal (postura, gestos) no contradiga el mensaje verbal.
126. **Límites claros y amorosos:** Decir "no" cuando corresponde, de manera respetuosa, en lugar de acumular compromisos imposibles de cumplir.

X. Sobre la comunicación en contextos interreligiosos y espirituales diversos

127. **Protocolo en espacios sagrados:** Al ingresar a templos, lugares ceremoniales o territorios sagrados de otras culturas, informarse previamente y cumplir estrictamente las normas.
128. **Hospitalidad con el extranjero:** Recibir a personas de otras culturas con apertura, reconociendo el valor de su diferencia.
129. **Respeto por los objetos rituales:** No tocar ni mover altares, ofrendas o elementos ceremoniales sin permiso explícito.
130. **Escucha respetuosa de otras creencias:** Atender a las enseñanzas o relatos espirituales del otro con la misma seriedad que damos a nuestras fuentes profesionales.
131. **No mezclar símbolos sin conocimiento:** Evitar usar símbolos sagrados de otras culturas de manera decorativa o fuera de contexto.
132. **Reconocer linajes y tradiciones:** Respetar la historia y la autoridad de los líderes espirituales o tradicionales de la comunidad.
133. **No proselitismo:** No utilizar el espacio profesional para promover creencias personales, sean religiosas o seculares.
134. **Participación respetuosa en festividades:** Si se es invitado a una celebración de otra cultura, asistir con disposición a aprender y respetar, no como mero observador externo.
135. **Traducción respetuosa de conceptos:** Al explicar conceptos propios (profesionales o culturales), buscar analogías que sean comprensibles desde la cosmovisión del otro.
136. **Saber estar en silencio durante rituales:** En ceremonias de otras tradiciones, permanecer en silencio y observar las normas sin distraer.

XI. Sobre el cuidado del equipo y el entorno laboral

137. **Cortesía entre colegas:** Mantener en el equipo el mismo nivel de respeto y cortesía que se ofrece a las comunidades.
138. **Comunicación clara de tareas:** Explicar el sentido de las tareas y decisiones, no solo impartir órdenes.

139. **Espacios de trabajo armónicos:** Evitar en reuniones y espacios compartidos temas que generen discordia innecesaria.
140. **Cierre de conflictos internos:** Antes de finalizar la jornada o la semana, resolver o al menos acordar cómo seguir con las diferencias surgidas.
141. **Reconocimiento entre pares:** Valorar y expresar el reconocimiento por el trabajo de los compañeros.
142. **Hablar bien de los ausentes:** No permitir que el espacio laboral se convierta en un lugar de murmuración sobre colegas.
143. **Enseñanza mutua:** Compartir conocimientos y experiencias de manera generosa, especialmente los relacionados con competencias interculturales.
144. **Privacidad de los conflictos internos:** No exponer fuera del equipo las diferencias o dificultades internas.
145. **Escucha a los colegas con más experiencia:** Valorar la memoria institucional y la experiencia de quienes llevan más tiempo.
146. **Momentos de conexión sin tecnología:** Establecer espacios de reunión donde prime el diálogo directo y la atención plena.

XII. Sobre el poder, el privilegio y la humildad estructural

147. **Conciencia del propio lugar:** Ser consciente de cómo nuestra posición profesional, origen social, etnia o género influye en la dinámica con el otro.
148. **Facilitar la voz de quienes suelen ser silenciados:** En reuniones o espacios colectivos, invitar explícitamente a hablar a quienes pueden sentirse inhibidos.
149. **No hablar en nombre del otro:** Dejar que las personas y comunidades hablen por sí mismas. Nuestro rol es acompañar, no representar.
150. **Trato igualitario con todo el personal:** Ofrecer el mismo respeto a colegas, personal de apoyo, colaboradores y miembros de la comunidad.
151. **Evitar el paternalismo:** No explicar cosas obvias ni hablar con tono condescendiente a personas de otras culturas o niveles educativos.
152. **Reconocer el peso de la historia:** Ser consciente de que ciertas palabras o actitudes pueden evocar experiencias de opresión en el interlocutor.

153. **Equilibrio en el uso de la palabra:** Monitorear cuánto habla cada quien en las reuniones, especialmente si hay desequilibrios de poder.
154. **Valorar diversos saberes:** Reconocer el conocimiento ancestral, comunitario o experiencial al mismo nivel que el conocimiento académico.
155. **No usar el título como intimidación:** La autoridad profesional no debe emplearse para cerrar el diálogo o imponer criterios.
156. **Usar la voz para señalar inequidades:** Si se identifican situaciones de injusticia estructural, usar la posición profesional para señalarlas con respeto.

XIII. Sobre el cuerpo, los rituales de encuentro y la presencia física

157. **Consentimiento para el contacto físico:** Preguntar o esperar una señal clara antes de iniciar cualquier contacto (saludo con mano, abrazo, etc.), especialmente en contextos interculturales donde las normas varían.
158. **Ajustar la distancia interpersonal:** Observar y adaptarse a la distancia que la otra persona mantiene de manera natural.
159. **Postura abierta:** Evitar brazos cruzados, barreras físicas (mochilas, carpetas) o posturas que puedan interpretarse como defensivas o de rechazo.
160. **Contacto visual adaptado:** En algunas culturas mirar a los ojos es signo de honestidad; en otras puede ser desafiante. Observar y seguir la pauta del interlocutor.
161. **Cuidado de la presencia personal:** La higiene y la vestimenta adecuada son formas de respeto hacia la persona y el espacio compartido.
162. **Anunciar la llegada y la partida:** Tocar puertas, avisar antes de ingresar, despedirse al retirarse. Son gestos básicos de cortesía.
163. **Aprender gestos de respeto locales:** En algunas culturas, una leve inclinación o un gesto específico son parte del saludo. Aprenderlos y usarlos.
164. **Manejo de objetos confiados:** Si se nos entregan objetos (documentos, reliquias, herramientas), recibirlos con ambas manos si la cultura lo sugiere, y tratarlos con cuidado.
165. **La sonrisa como herramienta:** Sonreír cuando sea genuino y apropiado, pero respetar que en algunas culturas la sonrisa excesiva puede ser malinterpretada.

166. **Vestimenta como comunicación:** Vestir de manera acorde al contexto y a las expectativas de la comunidad, especialmente en espacios formales o ceremoniales.
167. **Compartir alimentos:** Si se ofrece comida, aceptar aunque sea un pequeño gesto, pues el rechazo puede ser interpretado como rechazo personal.
168. **Valor del tiempo ajeno:** Llegar puntual (o dentro del margen esperado por la cultura) es una forma de reconocer que el tiempo del otro es valioso.

Cierre

"Esta guía desarrolla las competencias interculturales y relacionales exigidas en los siguientes puntos de nuestra Estructura Organizacional:"

- ADN de organización de interfaz
- Competencia intercultural
- Protocolo de atención triple enfoque
- Cuidado del equipo y prevención del burnout
- Gestión de conflictos y diplomacia profesional

Esta guía no es un conjunto de reglas rígidas, sino una invitación a la reflexión continua. La excelencia en el trato interpersonal y la competencia intercultural se construyen día a día, con cada conversación, con cada encuentro. Lo que aquí se propone son **señales de ruta** para navegar la complejidad de las relaciones humanas con respeto, sensibilidad y profesionalismo.

Cada miembro de la Fundación es, en su forma de comunicarse, un embajador de nuestra misión. Que esta guía sea una herramienta para que esa embajada sea siempre digna de la confianza que las personas y comunidades depositan en nosotros.

ANEXO I: Protocolo de actuación con facilitadores e intérpretes interculturales

En nuestra labor como **organización de interfaz** en la provincia de Misiones, el encuentro con la comunidad mbyá guaraní y otras minorías lingüísticas requiere una técnica de comunicación mediada. La figura del "facilitador" o "intérprete" no es un mero traductor de palabras, sino un **punto de significados**.

1. La selección del facilitador

- **Legitimidad territorial:** Siempre que sea posible, el intérprete debe ser alguien reconocido por la propia comunidad (un referente joven, un promotor de salud o un miembro del consejo de ancianos).
- **Neutralidad técnica:** Aunque sea miembro de la comunidad, el facilitador debe comprender que su rol es transmitir fielmente el mensaje de ambas partes, sin censurar ni añadir juicios personales.

2. Antes de la intervención (briefing)

- **Alineación de objetivos:** Antes de entrar al territorio o a la reunión, el profesional de la Fundación (abogado/psicólogo) debe explicar al intérprete el objetivo de la charla.
- **Glosa de conceptos complejos:** Términos jurídicos (ej. "excarcelación", "medida cautelar") o psicológicos (ej. "trauma", "ansiedad") deben ser explicados previamente al facilitador para buscar juntos el equivalente conceptual más respetuoso en su lengua.

3. Durante el encuentro: reglas de oro

- **Contacto visual directo:** Diríjase siempre a la persona (el titular del derecho), **no al intérprete**. El respeto se muestra mirando a quien nos habla, aunque no comprendamos sus palabras de inmediato.
- **Frases breves y pausadas:** Hable en segmentos cortos para permitir una traducción precisa. Evite modismos locales o tecnicismos innecesarios.
- **Validación de la comprensión:** No pregunte "¿entendió?". Es preferible pedir: *"Para asegurarme de que me expresé bien, ¿podría contarme qué comprendió de lo que hablamos?"*.
- **Respeto por el "tiempo del relato":** En muchas culturas, la respuesta a una pregunta directa requiere un preámbulo largo o una parábola. Nunca interrumpa el flujo del habla; el silencio del profesional es aquí una herramienta de respeto.

4. Gestión de la triangulación emocional

- **El intérprete como sujeto de cuidado:** El facilitador puede verse afectado emocionalmente por lo que traduce (especialmente en casos de violencia o vulneración de derechos). Al finalizar la jornada, el equipo de la Fundación debe dedicar un espacio de "descarga" o *debriefing* con el facilitador.

5. Ética y confidencialidad

- **Pacto de silencio:** El facilitador debe firmar (o aceptar verbalmente ante testigos de la comunidad) un compromiso de confidencialidad absoluta sobre lo tratado, reforzando la seguridad jurídica y psíquica de la intervención.

Nota de integración: Este anexo refuerza el cumplimiento de los estándares de la **OIT (Convenio 169)** y las directrices de la **OPS/OMS** sobre salud intercultural.