

PROYECTO CAPITAL HUMANO
EN ORGANIZACIONES
MULTICULTURALES

Formación intercultural

Trabajando en equipos
multiculturales



PROYECTO CAPITAL HUMANO EN ORGANIZACIONES MULTICULTURALES

Trabajo en equipos multiculturales

© Cruz Roja Española

Area Corporativa de Les Heures

Fundació Bosch i Gimpera

Universitat de Barcelona

Relación de colaboradores:

Assumpta Aneas, Jean-Philippe, Sonia Gimenez, George Simons Charles y Luise Shubert

Sumario de contenidos

0. Introducción	Pág. 3
1. La cultura en el contexto económico y social	Pág. 6
2. Influencia que ejerce la cultura en el trabajo	Pág. 13
3. Comunicación intercultural	Pág. 39
4. El trabajo en equipos multiculturales	Pág. 64
5. Referencias bibliográficas	Pág. 90



Introducción al manual

El presente manual responde a la intención de fundamentar teóricamente y aportar recursos didácticos las acciones de formación encaminadas a capacitar para trabajar en equipos multiculturales.

El Proyecto Capital Humano Multicultural ha intentado fundamentar teóricamente el fenómeno de la interculturalidad en la empresa. Así mismo, en el contexto del proyecto se ha efectuado una detección de necesidades formativas por parte de las :

- Empresas del estado español
- Los responsables de personal y recursos humanos
- Los integrantes de las empresas: mandos y personas empleadas inmigrantes y autóctonas.

Es hora, pues, de aportar recursos y contenidos para que los profesionales de la formación en organizaciones puedan diseñar e implementar acciones de formación intercultural.

Concretamente el presente manual pretende ayudar a que las personas puedan desarrollar su trabajo en el seno de organizaciones multiculturales: logrando mayor eficacia profesional, satisfacción personal e integración social.

Planteamiento del presente manual

Este manual no es un curso a distancia, no es una obra teórica, pretende ser un recurso para que las personas responsables de actividades y programas formativos puedan programar e impartir acciones de formación. Ello implica la aportación de

- Una base conceptual
- Actividades formativas

Para aportar un buen nivel de comprensión global del tema se han organizado los contenidos y actividades en torno a unidades temáticas. Siempre con la

idea de que el formador pueda gestionar dichos contenidos y objetivos en función a los metas formativas que se planteen en cada caso concreto.

Estructura general de la formación intercultural orientada a la capacitación en trabajo en equipos multiculturales

Objetivos
generales

Concienciar acerca de la influencia que ejerce la cultura en el trabajo
Capacitar para el trabajo en equipo multicultural

Objetivos
Específicos

Tomar conciencia de la propia identidad y de la del otro en el contexto de toda relación intercultural

- Desarrollar estrategias de identificación y comprensión de las diferencias entre los propios valores culturales y los de los demás
- Potenciar las habilidades de comunicación multicultural
- Desarrollar habilidades de trabajo en equipos multiculturales
- Capacitar para gestionar los conflictos derivados de las relaciones multiculturales

Contenidos

La cultura en el nuevo contexto económico y social

- Influencia que ejerce la cultura en el trabajo
- La influencia del factor cultural en el desempeño y las relaciones profesionales
- Comunicación intercultural
- El trabajo en equipos multiculturales

La cultura en el nuevo contexto económico y social

Objetivos de la unidad 1

- Presentar algunos de los determinantes que configuran el contexto en que se desarrollan y articulan los grupos de trabajo multiculturales
- Clarificar los conceptos relativos a multiculturalidad e interculturalidad.
- Presentar el concepto de cultura con que se opera al abordar la multiculturalidad

Contexto de la empresa multicultural

Lectura:

En la siguiente lectura se pasa revista de conjunto de elementos que han propiciado la generación de la multiculturalidad en la empresa

Contexto económico y social del grupo de trabajo multicultural

Asistimos a un periodo en el que se están produciendo una serie de cambios que afectan a nuestras estructuras de trabajo, de intercambio y de organización. Este nuevo contexto ha obligado a iniciar procesos de reforma en los sistemas de cualificación profesional⁽⁸⁾. Para comprender la trascendencia de estas reformas y el porqué de sus planteamientos y decisiones, es necesario atender tanto a lo que está ocurriendo en nuestro entorno más cercano, como en un ámbito más global e internacional.

Todas las transformaciones y cambios a los que estamos asistiendo son profundos, con causas muy diversas y con consecuencias muy importantes

para los sistemas de educación y formación. A continuación se plantean los nuevos indicadores y su influencia directa en los sistemas educativos.

Los parámetros que aparecen y definen este nuevo contexto económico y social exigen a los sistemas de Formación Profesional una mayor vinculación con los sistemas productivos y una amplitud de sus ofertas de cualificación y polivalencia profesional. Estos son los que se presentan a continuación:

a) *Globalización/mundialización de la economía:* La mundialización de la economía se traduce en la libre circulación de capitales, bienes y servicios con una rápida globalización de las economías que está provocando un mercado de trabajo cada vez más competitivo. Se tiende a la liberalización del comercio, se empiezan a eliminar las barreras de protección de los mercados, a aumentar la libertad del capital para pasar fronteras, a impulsar el progreso de las comunicaciones, haciendo del mundo un mercado único. Esta situación conduce a la exigencia de nuevos y más altos requerimientos de calidad de los productos y servicios ofertados, ya que éstos presentan ciclos más cortos de vida útil, con un ajuste de los precios que tienen que competir en un mercado cada vez más abierto.

Este cambio estructural de la economía, caracterizado por la creciente importancia de los servicios, la información, la tecnología y las innovaciones modificará esencialmente los requisitos de competencias exigidos a los trabajadores: transferibilidad, flexibilidad o versatilidad y polivalencia de competencias profesionales. La innovación, la eficacia y la calidad de la producción, y el propio control de todo el proceso empresarial, requieren cualificaciones que no pueden conseguirse exclusivamente a través de una experiencia laboral. Ante esta situación surgen preguntas que difícilmente encuentran respuestas concretas: ¿Cuáles son las cualificaciones, competencias, capacidades personales... que aseguran y refuerzan la productividad y el crecimiento?

Las consecuencias de este efecto globalizador es el crecimiento del sector servicios y de la información y una mayor conciencia de los problemas ambientales, donde la enseñanza y la formación profesional se presentan como elementos indispensables para mejorar la competitividad y productividad de las economías y la eficacia del mercado de trabajo.

b) *Internacionalización de la innovación tecnológica. Sociedad de la Información:* En todo el mundo, las tecnologías de la información y las comunicaciones están generando una nueva revolución industrial que ya puede considerarse tan importante y profunda como sus predecesoras. Las nuevas tecnologías han permitido cambios tan radicales en los sistemas tradicionales de producción, en los procesos de fabricación, en el trabajo y en los servicios basados en el conocimiento, que casi ha reemplazado la riqueza proveniente de los recursos naturales.

La tecnología se ha convertido en un factor competitivo y requiere que las empresas se adapten a ese nuevo marco y obliga a todos a incorporarse a la

sociedad de la Información y del Conocimiento, sociedad que se caracteriza por una rápida penetración en todos los procesos de la vida cotidiana, un desarrollo económico acelerado y una reconfiguración de la organización de las empresas, el trabajo y los servicios. El impacto de las nuevas tecnologías en la empresa ha provocado un mayor nivel de abstracción y conocimiento para trabajar con información en un número importante de puestos de trabajo, la automatización e integración interna y externa de procesos que permiten menos personas para hacer lo mismo, al igual que una mayor valoración de las capacidades ligadas al conocimiento, aprendizaje y adaptación al cambio. El trabajo tendrá un contenido cada vez más cargado de tareas inteligentes que requieren iniciativa y adaptación.

Las nuevas tecnologías requieren, cada vez más, competencias flexibles y de carácter amplio. Los estudios realizados apuntan que las competencias y las nuevas tecnologías se refuerzan mutuamente, y que para fomentar el crecimiento económico se deben desarrollar ambas. Las tecnologías de la información producen un acercamiento entre las “maneras de aprender” y las “maneras de producir”, lo que supone que las situaciones de trabajo y aprendizaje tienden a acercarse cada vez más. La educación y el aprendizaje son las grandes herramientas para enfrentarse a la sociedad de la información, adaptando los sistemas educativos para que puedan formar a las personas en las nuevas tecnologías y, además, éstas deben integrarse en los procesos educativos para aprovechar y rentabilizar sus beneficios. El aprendizaje continuo es vital para la adaptación de las personas adultas.

c) Nueva Organización del Trabajo: Los cambios y modificaciones que se producen en el entorno de trabajo exigen trabajar sobre aspectos como la capacidad organizativa, los nuevos requerimientos de cualificación de trabajadores y los criterios de diseño de dispositivos de formación. La nueva organización del trabajo, impuesta por las nuevas condiciones de competitividad, se caracteriza por un desarrollo del trabajo en equipo, reduciendo las jerarquías, vinculándose con otras normas de gestión de los recursos humanos y participando en actividades ajenas. Esta situación exige a las organizaciones empresariales que realicen una toma de decisiones de propietarios, directivos y profesionales, que se establezcan alianzas con otras empresas, que se desarrollen planes de formación continua y que las unidades de producción se establezcan en sociedades más pequeñas para hacer lo mismo, más planas y en red.

A los trabajadores les exige ser más flexibles y adaptables, con menos jerarquía, más trabajo en equipo, con cualificación en distintos ámbitos, con una mayor autonomía individual, con reciclaje y formación permanente.

d) Niveles de Desempleo y Exclusión social: Los estudios e investigaciones realizados desde el ámbito de la demografía nos apuntan un conjunto de tendencias en las que aparece un proceso de envejecimiento de la población con una mayor dependencia del colectivo de edades maduras y una tendencia hacia familias de tamaño pequeño, lo que supone cambios en los estratos

sociales y cambios individuales en los valores. El desarrollo y difusión de las nuevas tecnologías ha creado y destruido un número importante de empleos, transformando la organización del trabajo actual. Una constante disminución en el empleo provoca un nivel de desempleo importante y una exclusión social creciente.

El aumento del empleo, en los países desarrollados, se ha dado en los últimos 20 años en el sector Servicios, siendo los colectivos con mayores dificultades de inserción en el mercado de trabajo los jóvenes que buscan su primer empleo, los adultos desempleados, las personas con discapacidad, los parados de larga duración y el colectivo de mujeres, en el que se exige una mayor cualificación, dándose, además, una disminución de empleos para trabajadores de escasa o nula cualificación. En este nuevo panorama económico y social se plantean como objetivos principales el incremento en la productividad, en la innovación y en la competitividad, lo que implica nuevos requisitos de competencias y cualificaciones para los trabajadores, donde se promete un trabajo más global y autónomo y una mayor participación del trabajador en la planificación y el control del proceso productivo.

Ante el panorama descrito se obtiene una voz unánime que concluye que la Formación Profesional juega un papel básico en el progreso económico y social de los países. Para lograr un crecimiento⁽¹¹⁾ económico sostenido y una mayor competitividad de las empresas es necesario contar con una mano de obra bien formada y adaptada a los avances tecnológicos.

Son muchos los aspectos básicos que las políticas formativas deberían tener en cuenta para responder adecuadamente a las exigencias del entorno económico y social de hoy, tales como: incrementar la competitividad de las empresas, posibilitar la generación de un mayor nivel de empleo y desarrollar el capital humano como inversión permanente para la mejora de la calidad de vida de las sociedades actuales. El nuevo sistema español se ha construido y adaptado atendiendo a estos indicadores del entorno económico y social.

La Nueva Formación Profesional en España ¿Hacia un Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales?

Bonifacio Pedraza López

Según Katarina Steinwachs, el nuevo contexto en el que emerge la multiculturalidad en la empresa se caracteriza por:

- La globalización: Procesos dinámicos de creación e interdependencia económica, política, social y ecológica
- Los choques culturales propiciados por los encuentros de diversas culturas en el contexto de la globalización:
 - Empresas multinacionales, franquicias, negocios internacionales

- Migraciones internacionales (trabajo, estudios, economía, política...)
- Comunicación electrónica a través de redes.

Clarificación conceptual: multiculturalismo o interculturalismo

Cuando se habla de diversidad cultural se suelen emplear términos como multiculturalidad, interculturalidad, diversidad cultural...

Antes de proceder con el tema es necesario clarificar los términos que se utilizan habitualmente.

Rodrigo Alsina entiende por multiculturalismo la coexistencia de distintas culturas en un mismo espacio real, mediático o virtual; mientras que la interculturalidad sería las relaciones que se dan entre las mismas. Es decir que el multiculturalismo marcaría el estado, la situación de una sociedad plural desde el punto de vista de comunidades culturales con identidades diferenciadas. Mientras que la interculturalidad haría referencia a la dinámica que se da entre estas comunidades culturales. El problema que se plantea es qué se entiende por comunidad cultural o, más concretamente, cuáles son los diferenciadores culturales que me permiten constatar su existencia. Debo reconocer que, con la intención de simplificar mi aproximación, no voy a tener en cuenta los criterios de género, opción sexual, etc. Así, focalizaré las relaciones interculturales exclusivamente en los distintos grupos étnicos.

Elementos para una comunicación intercultural

Miquel Rodrigo Alsina.

Profesor de la facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

La cultura

En este apartado se va a clarificar el concepto de cultura con el que se opera cuando se trabaja interculturalmente

Trasfondo sociológico de la cultura

Según Katarina Steinwachs hay problemas comunes a todas las sociedades:

- Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad
- Relación entre individuo y grupo
- Los concepto de logro y afectividad
- Las formas de tratar la incertidumbre con respecto al futuro

La cultura aporta soluciones propias de cada grupo social a estos problemas comunes.

■ Un sistema compartido de significados.

Nos dice

- A que prestar atención
- Cómo actuar
- Qué valorar

■ "Software mental" - cómo hablamos con nosotros mismos y con los demás de manera que podamos sobrevivir y tener éxito en el entorno que compartimos



Ese cúmulo de información nos orienta, nos instruye, nos guía...

¿De donde viene esta voz?

Qué decimos viniendo de los grupos a que pertenecemos - el país de residencia, el trabajo, la vida social.

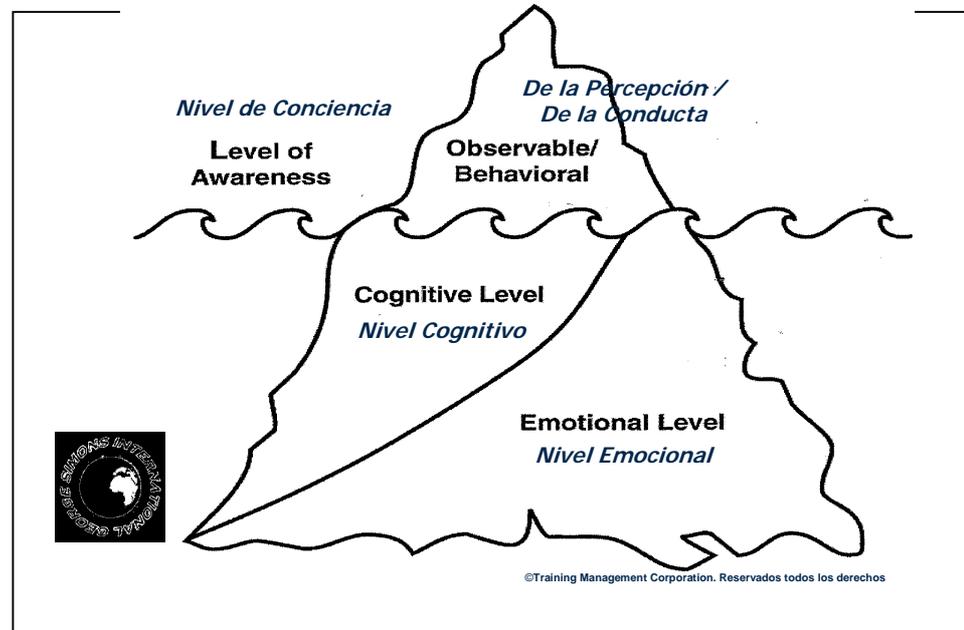
Nos dice que es:

- Correcto o incorrecto
- Verdadero o falso
- Bueno o malo
- Seguro o inseguro
- Bello o feo

Esto es cultura



La cultura muestra su influencia y sus manifestaciones muy poco...



De lo poco que vemos objetivamente de una cultura destacaremos las siguientes **manifestaciones visibles para el observador:**

Símbolos:

- Palabras, gestos, objetos
- Lenguaje, manera de vestirse, corte de pelo, banderas, símbolos estatus social

Héroes

- Personas vivas o muertas con alto estatus en la cultura
- Sirven de modelo de comportamiento para esa cultura

Rituales

- Actividades colectivas de importancia cultural
- Manera de saludar, mostrar respeto, ceremonias sociales y religiosas
- Rasgos rituales de las reuniones políticas o de negocios

Influencia que ejerce la cultura en el trabajo

Objetivos del capítulo

- Analizar los factores diferenciales de la persona ante el trabajo, tanto en el ámbito individual como social
- Conocer los grandes ámbitos del desempeño profesional afectado por la cultura.
- Tomar conciencia de la propia identidad y de la del otro en el contexto de toda relación intercultural
- Conocer los diversos procesos que pueden limitar las relaciones interculturales
- Desarrollar estrategias de identificación y comprensión de las diferencias entre los propios valores culturales y los de los demás

La persona ante el trabajo

Todas las personas somos fruto de un cúmulo de factores que nos determinan en todos los ámbitos y dimensiones. Estos factores no afectan determinando nuestras actitudes y capacidades ante el trabajo.

La complejidad y amplitud de dichos factores hace que tradicionalmente sean estudiados desde dos dimensiones: En el presente trabajo vamos a distinguir entre factores individuales, factores sociales y factores culturales. Dichos factores van a ser abordados a continuación..

Determinantes personales ante el trabajo

Muchos son los factores individuales que pueden afectar a la persona frente al trabajo. Nosotros los hemos sintetizado en el siguiente esquema:

Capacidades:	
Razonamiento lógico	Percepción visual
Capacidad verbal	Memoria
Aptitudes espaciales	Creatividad
Capacidad psicomotriz o física	Aptitud artística
	Aptitudes numéricas

Estas capacidades son las que hacen que una persona pueda tener más facilidad para trabajar con números, arreglar máquinas, recordar datos, ser capaz de encontrar soluciones a problemas, etc. y retos y disfrutar al hacerlo.

Personalidad:	
Impulsividad	Ansiedad
Extroversión	Sensibilidad
Independencia	Sociabilidad
Afabilidad	Seguridad en uno mismo
Vigilancia	Privacidad
Estabilidad	Aprensividad
Dominancia	Apertura al cambio
	Perfeccionismo

Estos factores de personalidad pueden determinar ciertas dotes de liderazgo, la capacidad de resistir a las presiones del trabajo, una actitud positiva ante los cambios, etc.

Motivaciones:	
Necesidades básicas: vivienda, comida, vestido...	Logro
Seguridad y estabilidad	Poder e influencia
Social	Reconocimiento
	Autorrealización

Estas motivaciones o necesidades son las que activan la conducta de la persona a desempeñar ciertos comportamientos que permitan la satisfacción de las mismas. Por ejemplo, una persona con alta motivación de logro motivará su conducta hacia un desempeño profesional autoexigente, en continuo proceso de aprendizaje y superación. La motivación social puede ilustrar ciertos intereses, valores y actitudes que motivan a la persona a buscar el establecimiento y mantenimiento de relaciones sociales en el trabajo así como a optar por opciones vocacionales que impliquen relaciones sociales con personas.

También podemos considerar los factores sociales como aquellos derivados de la pertenencia de la persona a un determinado grupo social: el género, la clase socioeconómica, un grupo profesional o ideológico. Esta pertenencia social además de factores objetivables como ciertas habilidades, capacidades o aptitudes, aprendidas formalmente o informalmente en el seno del grupo (por ejemplo la educación o el modelo de formación recibido); también afecta a rasgos más complejos, subjetivos e inconscientes como los valores, las expectativas, y un amplio conjunto de actitudes ante el trabajo, el deber, etc.

Implicaciones de la cultura en el trabajo

La cultura nos afecta a la manera en que:

- Nos relacionamos con la autoridad
- Nos planteamos metas y objetivos personales
- Hacemos frente a las situaciones de control e inseguridad
- A la manera en que gestionamos nuestro tiempo y espacio
- A la manera en que nos relacionamos con otros:
 - Valor del propio grupo cultura
 - Comunicación
 - Actitud hacia la relación con otros grupos culturales

Estos determinantes pueden ser interpretados y reconocidos por la persona bajo la identidad. De tal manera que una persona puede identificarse bajo diversas identidades. “ Soy inteligente, soy asistente social, soy mujer, pertenezco a la clase obrera, soy progresista, soy catalana, soy española, soy europea, etc.

Estas identidades describen todo un conjunto de rasgos, comportamientos, reglas sociales, valores etc. que caracterizan al grupo en cuestión.

¿Todas las personas de una cultura tendrán el mismo comportamiento laboral, las mismas actitudes?

No. Pese a lo mucho que determina la cultura tanto en el ámbito individual como en el ámbito social, debe tenerse presente que somos y nos manifestamos de forma diversa pese a compartir una determinada cultura.

Ello puede justificarse por los siguientes motivos:

1º Existen **diferencias individuales**, que nos hacen únicos. Y pese a la importante influencia del medio ambiente, en la que figuraría la cultura, la herencia también determina fundamentales rasgos de la persona.

2º La cultura y sus manifestaciones no son siempre **explícitas ni manifiestas**. Recordemos el “Modelo del Iceberg” de French y Bell (1979). Donde se evidenciaba que en la cultura podemos apreciar elementos visibles y elementos no visibles.

Actividad 2.1.

¿De dónde eres?

Walt Hopkins, Castle Consultants
Crook of Devon, Escocia

Finalidad

Entablar una discusión sobre orígenes y contexto cultural de una forma instructiva, amena y poco agresiva.

A quién va dirigido

Es un buen ejercicio introductorio para un grupo que empieza un programa de formación. Resulta apropiado para varios grupos de 6 personas, según la capacidad de la sala.

Tiempo

20 minutos o más según el tamaño del grupo y el número de preguntas planteadas.

Materiales

- Un mapa del mundo grande, como la *proyección de Peters*. (consulte la lista de recursos inferior)
- Una pizarra de papel y rotuladores
- Suficiente espacio libre

Procedimiento

Coloque el mapa en el suelo en el centro de la sala. Pida al grupo que se sitúen a su alrededor. (Si utiliza el *mapa de Peters*, proporcióneles información sobre cómo cambia nuestra perspectiva del mundo. Los materiales que se incluyen con el mapa de Peters le ayudarán.)

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Pida a los participantes que utilicen el mapa como guía y se coloquen en el lugar de la sala del que proceden. Anímelos a observar la posición de las diferentes personas y a presentarse, haga algún comentario y plantee preguntas sobre la procedencia de diversos asistentes. También puede realizar el ejercicio en varias fases, por ejemplo pedirles que se desplacen del lugar en el que nacieron al lugar donde viven ahora, dónde les hubiera gustado vivir, etc.

Conclusiones

Pregunte al grupo qué han aprendido y han observado durante el ejercicio. Anote las cosas más significativas en la pizarra y déjela en la sala como temas de conversación para el resto del curso.

Si utiliza el *mapa de Peters*, comente que si hubieran utilizado otros tipo de mapa (como la proyección de Mercator), las posiciones que hubiera ocupado cada uno en la sala serían diferentes. Muchas veces los mapas sitúan la cultura propia en el centro y el resto alrededor.

Observe que ello fomenta que los americanos se sitúen en el centro de la sala y los “extranjeros” alrededor. (Los norteamericanos están en la esquina oeste en el *mapa de Peters*, no en el centro).

Recursos

El mapa del mundo de Peters se confeccionó con el soporte del programa de desarrollo de la ONU y fue publicado por Friendship Press, NY. Para adquirir mapas y material de instrucción relacionado, póngase en contacto con Friendship Press: ODT, Inc., PO, Box 134, Amherst MA 01004; Tel: 800-736-1293; Fax: 413-549-1293; 0003475157@mcimail.com)



Mapa del mundo: Proyección de Peters. Derechos de copia Akademische Verlagsanstalt.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad 2.2.

Mi Identidad

Steve Kulich, Shanghai International
Studies University
Shanghai, China

Finalidad y objetivos de aprendizaje

- Proporcionar un proceso sencillo que ayude a los participantes a reconocer sus propias identidades culturales
- Permitir a los participantes conocerse más a fondo de que lo que se lograría con los métodos tradicionales, haciéndoles reflexionar individualmente y, al mismo tiempo, interactuar con los demás
- Decidir qué tienen en común los miembros de un grupo y crear un sentimiento de equipo
- Ayudar a los participantes a darse cuenta y a apreciar aquello que les hace diferentes como grupo y como individuo a medida que empiezan a trabajar entre sí
- Clarificar las expectativas que pueden tener los miembros del grupo sobre los demás y sobre el instructor.

A quién va dirigido

La actividad es eficaz con grupos nuevos o ya existentes, y puede adaptarse para su utilización en varios tipos de empresas, departamentos gubernamentales o escuelas. Puede utilizarse con grupos homogéneos o grupos diversos. de 4 a 20 personas.

Tiempo

De 15 minutos a 45 minutos, según los objetivos de formación, el grado de explicaciones y la interacción del grupo. Proceso sugerido:

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

- Empiece con la hoja de trabajo “*Mi identidad*”: explicación, trabajo personal y discusión en parejas (15 minutos)
- Discusión de grupo sobre los *rasgos comunes* y las diferencias (15 minutos)
- Clarificación de las *expectativas* individuales y del grupo en cuanto al instructor y al resto de participantes (15 minutos)

Materiales

Una copia de la hoja de trabajo “*Mi identidad*” para cada miembro del grupo.

Procedimiento

I. Utilización de la hoja de trabajo “*Mi identidad*” (15 minutos)

Sección A. Presente el ejercicio.

1. Introduzca los conceptos clave

Quando entramos en contacto con otras personas, muchas veces nos preguntamos: “¿Quiénes son estas personas? ¿Qué espero de ellas? ¿Quién soy yo para ellas? ¿Puedo estar a la altura de sus expectativas?” La mayoría de estas preguntas se basan en cómo nos vemos (nuestra identidad) y cómo vemos a los demás (su identidad).

La identidad de cada persona es compleja. Puede observar que el líder de su grupo es un hombre o una mujer y que probablemente trabaja de instructor. Pero no tiene ni idea de si está casado o soltero, cuál es su edad exacta, cuánto gana o cualquier otra información personal. Ni tan sólo se atrevería a imaginar cómo se siente al dirigir esta sesión, si interfiere algún problema personal o si se siente inseguro o asustado.

Compartir aquello que sabemos sobre nuestras identidades y queremos que sepan los demás ayuda a los demás a conocernos mejor y nos permite trabajar juntos mejor. Para ello, emplearemos una breve actividad. (Reparta la hoja de trabajo “*Mi identidad*”).

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

2. Presentación de la hoja de trabajo “Mi identidad”.

Tómense unos minutos para pensar sobre las identidades que son más importantes para usted. Permítanme que les muestre un ejemplo. (El instructor creará su propio ejemplo, el autor del ejercicio ha creado el siguiente). “*Si yo le preguntara a mi padre cuál es su identidad, podría responder: 1. Soy granjero. 2. Soy cristiano. 3. Soy padre de dos hijos. 4. Soy americano. 5. He sido marinero (del ejército). 6. Soy de Kansas. 7. Voto a los republicanos*”.

Como ven, la lista de esta persona es una mezcla de dimensiones públicas, privadas y psicológicas. (Repase su propio ejemplo con los estudiantes para asegurarse de que entienden el concepto).

Tómense 2 o 3 minutos para anotar cinco identidades que consideran importantes en su caso. Podrían referirse a su etnia o nacionalidad, procedencia geográfica, contexto educativo, profesión, logros profesionales, trabajo actual, sexo, orientación sexual, estado civil o papel en la familia, creencias religiosas, orientación política, aptitudes especializadas, hobbies, apellido o antepasados, tipo de personalidad. Existen muchas identidades distintas. Piense en cinco.

3. Ordene la lista

Reflexione sobre lo que ha escrito. ¿Cómo clasificaría cada identidad? Por ejemplo, ¿es una identidad vocacional, religiosa, relacional, etc.? Anote cómo clasificaría las cinco áreas que ha anotado.

Sección B. Identidades compartidas: En la siguiente sección, anote las tres primeras identidades que le vienen en mente cuando piensa en qué se *parece* a los demás o qué tiene *en común* con ellos. Estas identidades podrían aparecer ya en la sección A, o ser totalmente nuevas.

Sección C. Identidades exclusivas: ¿Qué lo hace una persona única o diferente de los demás? Anote como mínimo tres identidades que le distinguen, le caractericen y le diferencien de los demás. De nuevo, pueden coincidir con las cinco primeras o no.

B. Comparta con un compañero

1. Agrúpese con una persona próxima. Explique brevemente a su compañero qué significan para usted las primeras dos identidades que ha escrito en cada sección y por qué las considera importantes. Tras oír las explicaciones de ambos, busquen cosas en común y diferencias.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

2. Busque un segundo compañero y vuelvan a comentar brevemente sus dos primeras identidades, buscando de nuevo rasgos comunes y diferencias. (Una actividad de 15 minutos podría acabar aquí, con una breve intervención del instructor), p.ej. “Ahora que ya conocen mejor a varios miembros del grupo, voy a darles la oportunidad de conocerme mejor como facilitador del grupo”. ¿Qué identidades creen que podrían ser importantes para mí? (*El instructor destaca brevemente sus identidades primarias*).

Si la sesión acaba aquí, concluya el ejercicio.

II. Informes de grupo (15 minutos):

- A. **Rasgos en común.** Al discutir sus identidades con sus dos compañeros, ¿qué encontraron en común? (Anótelo en una pizarra de papel). ¿Hay alguna otra pareja con los mismos rasgos? ¿Qué rasgos o categorías parecen importantes para la mayoría de miembros de este grupo? ¿Por qué cree que son cosas importantes? (Si el grupo es muy diverso, quizás deba buscar áreas comunes o indicarles que las anoten en la Sección B). Basándose en estas identidades comunes, ¿Sobre qué creen que les gustaría hablar o qué creen que les gustaría hacer juntos a los miembros de este grupo?
- B. **Diferencias.** Reflexionen durante un minuto sobre sus listas y sobre sus discusiones. ¿Qué identidad que le distingue de los demás le gustaría compartir con este grupo? Anótelo en la Sección D. (Cuando acaben invítelos a compartir una identidad).

III. De la identidad a las expectativas (15 minutos)

A. Introducción

Ahora ya nos conocemos un poco mejor. Pero saber quiénes somos, lógicamente nos lleva a qué esperamos de los demás y de nosotros mismos. Tras conocer quién soy yo y quiénes son ustedes, lógicamente empiezo a esperar que respondan o se comporten de un modo determinado.

B. Expectativas individuales

En la cara trasera de su hoja de trabajo, anote (E) dos o tres expectativas que tenga en cuanto a usted en este grupo, (F) dos o tres expectativas que tenga del propio grupo, y (G) como mínimo una expectativa que tenga sobre el instructor (2-3 minutos). (Proporcione un ejemplo o dos de sus propias expectativas para usted mismo y para el grupo para asegurarse de que entienden qué tipo de cosas pueden incluir).

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

C. Expectativas del grupo

Analicemos nuestras expectativas. ¿Qué podemos hacer como grupo para cumplir estas expectativas? (Anote, discuta y defina objetivos para el curso de formación).

Conclusiones

Resuma algunos de los puntos que muestran los rasgos comunes del grupo y las diferencias de las que todos los miembros deben ser conscientes y deben tolerar para trabajar juntos cómodamente. Podría preguntar: “¿Sobre qué creen que nos resultará fácil hablar y trabajar juntos? y, ¿Qué temas creen que requerirán más esfuerzo por su parte para lograr comprensión y colaboración?”

Otros recursos

Actualmente en Shanghai se está elaborando un cuaderno de ejercicios de comprensión personal y de grupo Para obtener más información o actividades, póngase en contacto con el autor. Véase también:

Singer, Marshall, Perception and Identity in Intercultural Communication, Intercultural Press, 1998.

Storti, Craig, Figuring Foreigners Out – A Practical Guide, Intercultural Press, 1999.

Gudykunst, William, Communicating with Strangers, Sage, 1996

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Mi identidad:

hoja de trabajo

A. ¿Cómo se definiría a sí mismo? ¿Qué sustantivos describen su identidad con mayor precisión? Algunas identidades describen nuestra:

• **personalidad pública** (lo que pueden ver los demás)

• **personalidad privada** (aquello que rara vez revelamos)

• **personalidad psicológica** (personalidad básica, valores, puntos de vista, emociones)

¿Qué identidades definen mejor su modo de ser?

Anote 5 identidades que sean de vital importancia para usted. A continuación, clasifíquelas por orden de importancia (núm.1 sería la más importante, núm. 5 la menos importante).

Mis identidades principales

Categoría

Clasificación

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

A continuación, junto a cada identidad anote la **categoría** que mejor la describa. Por ejemplo: ¿está **relacionada con** una raza, origen étnico o nacionalidad? ¿con un lugar geográfico, una procedencia urbana o rural? ¿con su contexto educativo, carrera, profesión, título, logros profesionales? ¿con su sexo, orientación sexual, estado civil o rol familiar? ¿con creencias religiosas o afiliaciones políticas? ¿con una aptitud o capacidad especial? ¿con su interés por una afición o deporte? ¿con su apellido o ascendencia? ¿con un tipo de personalidad u otras categorías descriptivas?

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

B. Algunas identidades se refieren al modo en que nos **relacionamos con los demás**, es decir en aquello que tenemos en común con otras personas. ¿Cuál de sus identidades refleja puntos de conexión con otras personas?

1. _____
2. _____
3. _____

C. Algunas identidades definen aquello que nos **distingue de los demás**. ¿Cuál de sus identidades le distingue de los demás? Escriba tantas como considere pertinente.

1. _____
2. _____
3. _____

D. ¿Cuál cree que es el **aspecto más importante** que los demás **deberían saber** acerca de usted? (Escriba una frase o un breve comentario)

p.ej. Deberían saber que soy inglés americano

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Procesos interculturales e incertidumbre

Para lograr un alto grado de competencia intercultural es necesario conocer qué sucede cuando personas de diversas culturas entran en relación.

Muchos son los fenómenos sociales y psicológicos que acontecen, pero cabe destacar como la ansiedad ocasionada por la incertidumbre, el shock psicológico y la inseguridad del contexto de la relación pueden afectar de gran manera estos procesos.

La incertidumbre es un fenómeno cognitivo que condiciona bastante nuestra comunicación, porque nos coloca en una situación de duda, de inseguridad.

Tipos de incertidumbre

Se pueden establecer dos tipos de incertidumbre:

Hay una **incertidumbre predictiva** Que hace referencia a la incertidumbre que tenemos en relación con la predicción de las actitudes, sentimientos, creencias, valores y conductas de los forasteros. Es decir que hay cierta duda cuando se tiene que predecir el desarrollo de la interacción comunicativa con un extranjero. En ocasiones no se sabe muy bien cómo se va a desarrollar una relación con una persona de otra cultura.

Hay también una **incertidumbre explicativa**. En este caso la incertidumbre surge en relación con las actitudes, los sentimientos y los pensamientos de los extranjeros. En ocasiones, es difícil encontrar explicaciones, de acuerdo con nuestros propios criterios culturales, a ciertas reacciones de los forasteros.

Es cierto que en toda interacción, hay un cierto grado de incertidumbre. Pero hay un máximo y un mínimo. El grado máximo de incertidumbre hace la relación y la comunicación muy difícil, pero el mínimo puede implicar una relación aburrida. Es evidente que un gran conocimiento de otra cultura permitirá una relación y una comunicación intercultural más eficaz.

Cómo hacer frente a los estereotipos

Debemos reconocer que, habitualmente, se conoce muy mal las otras culturas. La mayoría de las veces las conocemos a partir de la posición etnocéntrica de nuestra propia cultura y con los estereotipos que ésta nos ofrece. Un estereotipo es una simplificación de la realidad. Cuando no se tiene demasiada información sobre un tema se utilizan tópicos o lugares comunes que nos permiten una interpretación socialmente aceptable, pero seguramente falsa. El conocimiento más profundo del otro sirve para superar los estereotipos y nos obliga a buscar interpretaciones alternativas a las de los lugares comunes.

Comprendemos nuestro entorno con las categorías sociales que hemos adquirido en nuestra cultura. Si viviéramos en una comunidad monocultural estas categorías serían suficientes. Sin embargo, hoy en día, deben quedar pocas sociedades totalmente monoculturales. En todo caso, la interacción intercultural nos obliga a tener nuevas categorías que nos permitan dar un sentido adecuado a las conductas de los otros.

¿Cómo podemos reconocer las características de las diversas culturas?

A partir del análisis de los diversos componentes y manifestaciones de un ingente número de culturas, los antropólogos e interculturalistas han desarrollado una serie de categorías culturales, que evitando caer en los estereotipos, muestran una serie de modelos con los rasgos más característicos de dichas culturas. Si se pretende ser capaz de reconocer tanto los rasgos de la propia cultura como los de las culturas de nuestros compañeros de trabajo para poder adecuar nuestras respuestas hacia la competencia cultural, será necesario disponer de unos indicadores y criterios que nos faciliten dicha identificación.

De las numerosas categorizaciones, quizás las más empleadas sean las que considera:

- Meta personal
- Jerarquía
- Seguridad
- Afectividad
- Tiempo

Culturas colectivistas- individualistas

Hofstede definió el individualismo como aquella independencia emocional de los individuos respecto a grupos, organizaciones, y/o otros colectivos y en énfasis en la meta individual. En comparación, los miembros de culturas colectivistas nacen en el seno de grandes sistemas de linaje dentro de los que la persona se siente protegida a pero tiene la responsabilidad de ser leal con el grupo

Individualismo	Colectivismo
<ul style="list-style-type: none"> • Independencia • Objetivos independientes del propio grupo • Énfasis sobre las actitudes contra el énfasis sobre las normas • Énfasis en la racionalidad • Subordinación de los objetivos individuales a los objetivos grupales • Consideración del grupo como una extensión de uno mismo • Un fuerte sentido de la identidad grupal • Necesidad de soporte social 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia • Objetivos compatibles con los del propio grupo • Énfasis sobre las normas • Énfasis sobre la relacionalidad • Subordinación de los objetivos grupales a los objetivos individuales • No-consideración del grupo como una extensión de uno mismo • Un fuerte sentido de la identidad individual • Se sienten perfectamente en soledad

Culturas de alta o baja jerarquía

Las personas de culturas con alta distancia¹ de poder aceptan el poder como una parte básica de la sociedad. Los miembros superiores se consideran diferentes de sus subordinados y viceversa. En cambio las personas de culturas con baja distancia de poder creen que el poder sólo debería ser utilizado cuando es legítimo desdendiendo el poder por la fuerza y prefiriendo el poder experto o el poder legítimo.

Baja distancia jerárquica	Alta distancia jerárquica
<ul style="list-style-type: none"> • Las desigualdades entre las personas deben reducirse al mínimo • Debe haber, y hay hasta cierto punto una interdependencia entre quienes tienen más poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Las desigualdades entre personas deben existir y son deseables • Quienes tienen menos poder deben depender en cierta medida de quienes tienen más, en la práctica las personas con menos

¹ La distancia de poder se define como “la distancia desde la que el miembro de menor poder de una organización o institución acepta como justo o injusto el poder establecido” (Hofstede y Bond,1984)

<p>y quienes tiene menos poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es común la descentralización • La jerarquía en las organizaciones supone una desigualdad de papeles establecida por conveniencia • Los privilegios y símbolos de posición están mal visto 	<p>poder oscilan entre la dependencia y la contradependencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es común la centralización. • La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad existencial entre individuos de mayor y menor nivel • Los privilegios y símbolos de posición para los directivos deben existir y están bien vistos
---	---

Tolerancia a la incertidumbre

Las culturas de evitación de la incertidumbre tienen una gran necesidad de reglas y verdades absolutas y baja tolerancia a pueblos y personas con ideas contrarias a las de la propia cultura. En culturas con tolerancia a la incertidumbre, la conducta agresiva hacia uno mismo y hacia los demás es considerada como aceptable, pese a que pueda preferirse contener dicha agresividad para evitar el conflicto y la competición. Las personas con evitación de la incertidumbre muestran menos sus sentimientos y resisten mejor el cambio que los de tolerancia y sufren niveles de estrés más bajos que éstos.

Tolerancia a la incertidumbre	Evitación de la incertidumbre
<ul style="list-style-type: none"> • La incertidumbre forma parte de la vida y se acepta cada día como viene • Poco estrés, sensación subjetiva de bienestar • La agresión y las emociones pueden airearse en el momento y el lugar apropiados • Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos • Reglas benévolas para los niños sobre lo que es sucio y tabú • Lo diferente es curioso • No debe haber más normas de 	<ul style="list-style-type: none"> • La incertidumbre inherente a la vida se percibe como una amenaza continua que debe combatirse • Mucho estrés; sensación subjetiva de ansiedad • La agresión y las emociones no deben mostrarse • Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos • Norma estricta para los niños sobre lo que es sucio y tabú • Lo diferente es peligroso • Hay una necesidad emocional de normas, aunque sean

<p>las estrictamente necesarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo es un marco para orientarse • A veces es bueno no hacer nada; se trabaja mucho solamente cuando es indispensable • La exactitud y la puntualidad deben aprenderse • Tolerancia hacia las ideas y comportamientos que se apartan de la norma • Motivación por el logro y la estima o pertenencia 	<p>ineficaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo es oro • Necesidad emocional de estar ocupado y afán interior de trabajar mucho • La exactitud y la puntualidad se dan de forma natural • Supresión de las ideas y comportamientos que se apartan de la norma; resistencia a la innovación • Motivación por la seguridad y la estima o pertenencia
---	--

Logro o relación

Efectivamente, los sistemas culturales de logro enfatizan la diferenciación de los roles sexuales, el resultado, la ambición y la independencia. Contrariamente los sistemas culturales de alta relación valoran menos la diferenciación de los roles sexuales, la calidad de vida, la servicialidad y la interdependencia.

Culturas de relación	Culturas de logro
<ul style="list-style-type: none"> • Valores dominantes: atención y cuidado de los demás • Importancia de las personas y de las relaciones cálidas • Todo el mundo debe ser modesto • Los hombres y las mujeres pueden ser tiernos • En la familia, tanto el padre como la madre se ocupan de los hechos y de los sentimientos • Simpatía hacia los débiles • Se trabaja para vivir • Énfasis en la igualdad, la solidaridad y la calidad de la vida laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores dominantes: éxito y progreso material • Importancia del dinero y de las cosas • Los hombres deben mostrar autoafirmación, ambición y dureza • Las mujeres deben ser tiernas y preocuparse por las relaciones • En la familia, el padre se ocupa de los hechos y la madre de los sentimientos • Simpatía por los fuertes • Se vive para trabajar • Énfasis en la equidad, la competencia entre colegas y el rendimiento

- **Resolución de los conflictos mediante el compromiso y la negociación**
- **Ideal: sociedad del bienestar**
- Resolución de los conflictos mediante el enfrentamiento
- Ideal: sociedad del rendimiento

Diferencias culturales según el tiempo

Las personas que siguen un patrón Polocrómica suelen mantener una actitud flexible ante el tiempo y saben integrar y desarrollar actividades que satisfagan tanto las necesidades funcionales como las necesidades sociales. Las personas que siguen el patrón Monocrómico suele enlazar el desempeño de una tarea una vez finalizada la previa, desempeñando usualmente una actividad a la vez. Compartimentalizan sus actividades para servir a sus necesidades individuales, separando las actividades funcionales de las de relación. Las personas que siguen el P-Tiempo tienden a enfatizar las relaciones interpersonales, mientras que las personas que siguen M-Tiempo tiende a enfatizar la privacidad, la planificación, el horario y las citas.

Otros planteamientos recogen como culturas preocupadas con las tradiciones, que están orientadas hacia el pasado (asiáticos), otras están en general orientadas al presente (africanos, latinoamericanos), y otras enfocadas hacia el futuro, esto es, hacia las metas y los logros personales (europeos, norteamericanos).

Actividad 2.3.

Identificar las prioridades

Farid Elashmawi, Global Success
San Jose, CA, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Entender determinados valores culturales y ver cómo las diferencias culturales pueden afectar a las relaciones comerciales. En concreto, los asistentes:

- Identificarán sus propios valores culturales.
- Contrastarán los valores culturales personales con los valores culturales nacionales.
- Discutirán las diferencias y similitudes en los valores culturales.

A quién va dirigido

A hombres de negocios y ejecutivos que tengan tratos con otras culturas como directores, negociadores, comerciales, formadores, etc. Lo ideal es no superar las 20 personas.

Tiempo

30 minutos

Materiales

- Un ejemplar de la copia “Identificar las propiedades” para cada asistente (consta de dos páginas que pueden imprimirse en las dos caras de una misma hoja).
- Materiales para escribir: papel y bolígrafo
- Pizarra de papel o de pared para las presentaciones en grupo.

Procedimiento

1. Entregue a cada asistente una copia de la hoja de trabajo en la que constan veinte valores culturales comunes.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

2. Pida a los participantes que escojan sus cinco valores principales (no necesariamente por orden).
3. A continuación, pídeles que intenten averiguar cuáles son los cinco valores principales de otras culturas (p.ej. americana, árabe o japonesa).
4. Pida a los participantes que comparen sus respuestas. También pueden establecer comparaciones con los valores culturales nacionales de la segunda página.

Conclusiones

Vuelva a reunir a todo el grupo y pida a los participantes que expliquen qué han aprendido y con qué sorpresas se han encontrado.

También pueden resumir los cinco valores que predominan en el grupo. Resultará especialmente útil si se trata de un grupo de trabajo íntegro.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Identificar las prioridades:

1. Hoja de trabajo

Marque sus cinco valores culturales principales en la siguiente lista. El moderador puede solicitarle que pronostique cuáles cree que son los cinco valores principales en otra cultura, como la americana, la árabe o la japonesa, en la columna "Otra cultura".

	Sus 5 valores principales	Otra cultura: 5 valores pcales.
1. Harmonía del grupo	_____	_____
2. Competición	_____	_____
3. Antigüedad	_____	_____
4. Cooperación	_____	_____
5. Privacidad	_____	_____
6. Franqueza	_____	_____
7. Igualdad	_____	_____
8. Formalidad	_____	_____
9. Riesgo	_____	_____
10. Reputación	_____	_____
11. Libertad	_____	_____
12. Seguridad familiar	_____	_____
13. Relaciones	_____	_____
14. Confianza en uno mismo	_____	_____
15. Tiempo	_____	_____
16. Consenso del grupo	_____	_____
17. Autoridad	_____	_____
18. Posesión material	_____	_____
19. Espiritualidad	_____	_____
20. Rendimiento del grupo	_____	_____

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Identificar las prioridades:

2. Valores identificados

A continuación puede consultar los valores identificados para nueve culturas nacionales, según la investigación que ha llevado a cabo Global Success.

Países árabes	EE.UU.	Japón
Antigüedad	Igualdad	Relaciones
Espiritualidad	Libertad	Harmonía del grupo
Reputación	Franqueza	Familia
Familia	Confianza en uno mismo	Libertad
Autoridad	Cooperación	Cooperación
Indonesia	Corea	Francia
Relaciones	Familia	Confianza en uno mismo
Familia	Cooperación	Libertad
Reputación	Relaciones	Franqueza
Cooperación	Harmonía del grupo	Relaciones
Harmonía del grupo	Espiritualidad	Tiempo
Alemania	Suiza	España
Tiempo	Privacidad	Familia
Competición	Formalidad	Reputación
Privacidad	Confianza en uno mismo	Relaciones
Franqueza	Tiempo	Libertad
Reputación	Reputación	Franqueza

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad 2.4.

Aciertos y pasos en falso

Dr. George Simons, George Simons International
Mandelieu—la Napoule, Francia

Finalidad

Inaugurar un programa de formación intercultural e iniciar una discusión sobre cómo afectan las diferencias culturales a nuestro trabajo o a nuestra vida diaria.

A quién va dirigido

Esta actividad está dirigida a grupos que empiezan a aprender a trabajar o a entablar relaciones comerciales con personas de otras culturas. Requiere cierta experiencia sobre la vida en el extranjero (por motivos laborales o de vacaciones) o haber interactuado con personas de culturas diferentes. Los miembros del grupo no deben ser reacios a compartir sus experiencias personales con los demás. Esta actividad puede utilizarse aunque la mayoría de personas del grupo ya se conozcan o formen parte de un mismo grupo de trabajo. Si el grupo tiene más de 16 personas, deberá subdividirlo en grupos más pequeños para las presentaciones.

Tiempo

5 minutos para presentar la actividad y presentarse usted mismo. Entre 1,5 y 2 minutos por persona y unos minutos de recapitulación.

Procedimiento

Explique a los participantes que van a presentarse de un modo especial, explicando a sus compañeros:

- Un *paso en falso* cultural: un error cometido en el extranjero o trabajando con personas de otras culturas, o
- Un *acierto* cultural: algo que salió bien como consecuencia de respetar los valores culturales de otra persona.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Ejemplifique qué es lo que quiere presentándose explicando un *paso en falso* y un *acierto* cultural. Estos son algunos ejemplos que yo he utilizado en el pasado:

- ***Paso en falso:*** *salía de un restaurante del norte de Alemania una noche de invierno cuando salió un hombre y empezó a insultarme. Le preguntó a mi acompañante qué sucedía. Me explicó que no había cerrado la puerta y que era algo que hacía habitualmente. (Estoy acostumbrado a las puertas automáticas en los edificios públicos y estoy acostumbrado a la política de espacios abiertos y puertas abiertas americana, no me había dado cuenta de que los alemanes tienen más puertas y suelen cerrarlas para preservar su intimidad y silencio con más frecuencia de lo que hacemos los americanos).*
- ***Acierto:*** *en un viaje que hice hace poco, la azafata de vuelo vino a preguntarnos que queríamos de comer. El hombre del asiento de al lado le pidió que le guardaran la comida hasta las 18:00 p.m. Pensé que seguramente era musulmán y estaba en el ayuno del Ramadán, por ello le pedí a la azafata que también guardara mi comida hasta la misma hora. Fui recompensado con una conversación muy interesante sobre cómo se sentía siendo musulmán en un país extranjero y los muchos malentendidos y prejuicios que este hombre había experimentado desde que residía en mi país. (Durante el Ramadán, los musulmanes no comen, ni beben, ni fuman hasta que se oculta el sol. Hubiera sido de muy mala educación por mi parte comer a su lado mientras él debía guardar ayuno).*

Déles unos minutos para reflexionar. Recuérdeles que basta con compartir una experiencia de este tipo.. Seguidamente, circule por la sala y pida a las diferentes personas que se presenten.

Conclusiones

Pase a la siguiente parte del programa explicando al grupo que en lo que a la cultura se refiere, con frecuencia “No sabemos qué no sabemos” y que muchas veces aprendemos de nuestros errores. Una esto con el tema del curso, p.ej. “El objetivo de este curso es aprender cómo evitar cometer errores graves al tratar con personas distintas a nosotros y cómo aprender a convertir nuestros errores en éxitos”.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Comunicación intercultural

Objetivos del capítulo

- Analizar la influencia de la cultura en la comunicación
- Reconocer las diferentes maneras de comunicarse según culturas
- Analizar la comunicación verbal desde la cultura
- Analizar la comunicación no verbal

Influencia de la cultura en la comunicación

La cultura afecta a la comunicación en multitud de aspectos:

- En el propio proceso comunicativo: emisor, receptor, contenido, medio, tiempo, canal, código, etc.
- En las prioridades de la comunicación
- En los estilos comunicativos
- En el comportamiento no verbal:
 - Distancia
 - Gestos
 - Movimiento de ojos
 - Voz

Es decir la cultura nos afecta en

El significado de las cosas materiales

(Por ejemplo, una vieja máquina de coser, puede ser una herramienta para la abuelita, una máquina vieja para su hija y una hermosa pieza de antigüedad para la nieta)

El significado de las diferentes costumbres de la vida cotidiana,

Incluyendo las costumbres folclóricas, que si bien son apreciadas y tenidas en un alto valor, aunque no sean costumbres aceptadas por todos los miembros de la comunidad. Por ejemplo, casi todos los chilenos comemos empanadas a la chilena y bailamos cuencas par las fiestas patrias, pero ello no constituye una obligación moral o ética para nadie, por muy chileno que sea. Es sólo una costumbre como numerosísimas otras.

El significado de las normas que rigen nuestra vida en sociedad,

Exigidas para todos los miembros de una comunidad. De hecho lo que define si alguien pertenece o no a una comunidad o a un grupo humano es la aceptación y observancia del conjunto de reglas o normas que regulan la vida en común.

El significado usado y conocido de las palabras usadas en la comunicación verbal.

Es usual que reconozcamos a la gente _ inclusive respecto de su nivel social-- por la forma de expresarse.

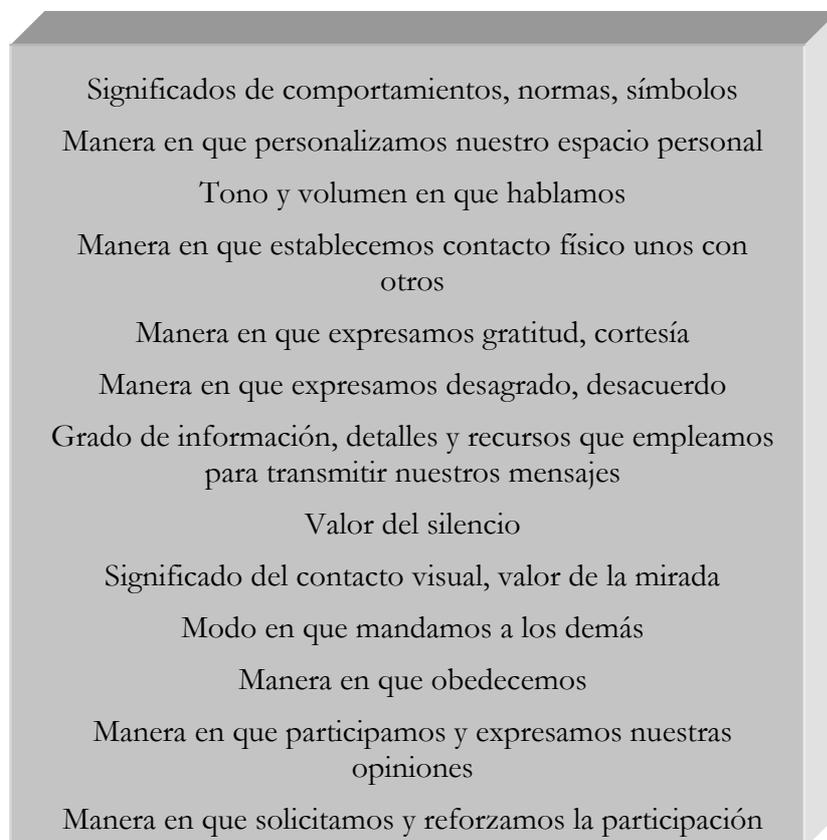
El significado de los sistemas simbólicos,

Cuyo sentido sólo es cabalmente comprendido y conocido por los miembros de la comunidad (incluyendo mitos y observancias religiosas).

El significado del sistema de valores

Que guía las normas, las costumbres, y los sistemas simbólicos compartidos.

Y es que la cultura nos afecta en :



Lecturas

Cultura y comunicación

Al hablar de pluriculturalidad o de interculturalidad, necesariamente, hemos de ir a la raíz del tema: qué se entiende por cultura. Así mismo, hay que hacer una opción teórica. Como veremos más adelante, voy a partir de un concepto interaccionista de cultura.

En primer lugar, hay que decir que **el ser humano es un ser básicamente cultural** y que la cultura es una construcción del ser humano. A grandes rasgos podríamos decir que cada persona ha nacido en una comunidad de vida en la que se ha socializado. La persona interioriza unas maneras de pensar, de sentir y de actuar. A partir de esta interiorización no sólo comprende el mundo de su comunidad, sino que éste se va a convertir en su mundo. Pero al mismo tiempo esta persona va a ser un elemento constitutivo de esta cultura e, inevitablemente, va a ayudar a su transmisión, su conservación y su transformación. Puede parecer contradictorio, pero téngase en cuenta que una cultura es dinámica y cambiante. Por ello algunas de sus manifestaciones se conservan, otras cambian y otras desaparecen. Todo esto sucede por la interacción comunicativa que se produce en el seno de cualquier comunidad de vida.

Todos nacemos en comunidades de vida que son además comunidades de sentido porque nos van a dar instrumentos para dar sentido a la realidad de nuestro entorno.

"En las comunidades de vida se presupone la existencia de un grado mínimo de sentido compartido (...) la mayoría de las comunidades de vida, a través de distintas sociedades y épocas, anhelan alcanzar un grado de sentido compartido que se sitúe de algún modo entre el nivel mínimo y el máximo."

BERGER, Peter L. y Thomas LUCKMANN (1997), *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Barcelona, Paidós (original en alemán, 1995), p.47.

En segundo lugar, como puede apreciarse, hemos llegado a otro tema decisivo que es el de la comunicación. **La cultura debe su existencia y su permanencia a la comunicación.** Así podríamos considerar que es en la interacción comunicativa entre las personas donde, preferentemente, la cultura se manifiesta.

Si aceptamos estas ideas debemos señalar qué otras ideas de cultura quedan descartadas y qué consecuencias tiene la orientación escogida. Si partimos de esta postura interaccionista de la cultura, podemos descartar una concepción esencialista de la cultura. Es decir, la cultura no es algo que está más allá de los seres humanos. No es algo inamovible y ahistórico, y que forma parte de la esencia permanente de una comunidad de vida. **La cultura se construye por la interacción de los seres humanos, pero al mismo tiempo jamás está definitivamente construida**, porque, continuamente por la propia interacción

de los seres humanos, está en proceso de construcción. Esto puede apreciarse claramente en el lenguaje que va cambiando a lo largo del tiempo. Por ejemplo, con la aparición de los ordenadores se desarrolla un nuevo vocabulario anteriormente inexistente.

La palabra "cultura" tiene su propia historia y evolución. Además no todas las culturas, especialmente las culturas orales que estudian los etnólogos, tienen un equivalente en su lengua de la palabra "cultura". Ya es paradójico que se estudie de una determinada comunidad de vida algo que ésta no tiene una palabra para nombrar. En occidente la palabra "cultura", tal y como la entendemos ahora, aparece en el siglo XVIII. En su origen latino hacía referencia al cuidado de los campos.

CUCHE, Denys (1996), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte.

Si seguimos con la misma concepción interaccionista de la cultura, también deberíamos aceptar que no hay culturas mejores y ni peores. Evidentemente cada cultura puede tener formas de pensar, sentir y actuar en las que determinados grupos se encuentren en una situación de discriminación. Pero si aceptamos que no hay una jerarquía entre las culturas estaremos postulando el principio ético que considera que todas las culturas son igualmente dignas y merecedoras de respeto. Esto significa, también, que **la única forma de comprender correctamente a las culturas es interpretar sus manifestaciones de acuerdo con sus propios criterios culturales**. Aunque esto no debe suponer eliminar nuestro juicio crítico, pero si que supone inicialmente dejarlo en suspenso hasta que no hayamos entendido la complejidad simbólica de muchas de las prácticas culturales. Se trata de intentar moderar un inevitable etnocentrismo que lleva a interpretar las prácticas culturales ajenas a partir de los criterios de la cultura del interpretante. Si no hacemos este esfuerzo de comprensión, la comunicación intercultural se hará más difícil y aumentará la probabilidad de malentendidos.

Textos para el Forum 2004

Miquel Rodrigo

Para adquirir una cierta competencia cognitiva intercultural hay que metacomunicarse. Es decir, ser capaz de explicar lo que queremos decir cuando decimos algo. En la comunicación intercultural, las presuposiciones o los sobreentendidos deben ser explicados. Esto nos lleva a una comunicación seguramente menos ágil. Sin embargo, en todo caso, un control más estricto sobre la interpretación ajena es indispensable. No hay que tener por seguro que nuestro interlocutor va a interpretar nuestro mensaje de acuerdo con el sentido que le damos.

1. Nada es inmutable. Cuando se inicia un diálogo uno debe estar potencialmente abierto al cambio.
2. No hay posiciones universales. Todo está sujeto a crítica.
3. Hay que aprender a aceptar el conflicto y la posibilidad de que se hieran los sentimientos.
4. Hay cierta perversidad en la historia que nos han enseñado. Nuestras identidades se han hecho en oposición a la de los otros.
5. Nada está cerrado. Cualquier cuestión puede siempre reabrirse.

Escoffier (1991)

Reconocimiento de las diferencias comunicativas según las culturas

Según M^a Isabel Oliver Reche. nuestros orígenes culturales, y los valores y creencias que nos aportan, el “marco de referencia”, influyen en la forma en la que nos comunicamos. Las distintas cosmovisiones o formas de percibir el mundo de las mujeres a las que tratamos, pueden hacer que tengan un modelo comunicativo y una concepción de la realidad diferente al nuestro.

Estas diferentes formas de percibir la realidad y de comunicarse pueden tener importantes implicaciones en la práctica profesional han sido estudiadas y sintetizadas en modelos comunicativos.

Oriental-Occidental

A continuación presentamos el modelo elaborado por Rodrigo Alsina

DIFERENCIAS EN EL MODO DE COMUNICACIÓN ORIENTE / OCCIDENTE		
Rodrigo Alsina		
	ORIENTE	OCCIDENTE
Búsqueda del conocimiento	Platónico: en uno mismo	Aristotélico: realidad exterior
Propósito de la comunicación	Desarrollo de los sentimientos y del intercambio emocional	Convencer por medio de la razón: “lógica argumentativa”
Focalización de la comunicación	Receptor: descodificación	Comunicador: codificación
Forma de comunicación	Indirecta e implícita Centrada en el proceso Se busca la comunicación “total”	Directa y explícita. Centrada en el contenido del mensaje verbal Se mantiene la comunicación aunque sea parcial
Modelos de interacción social	Lenguaje jerárquico	Jerarquización menor

Alto –Bajo contexto

Edward Hall planteó este modelo.

- Se valora sobre todo la lógica y los razonamientos verbales. La mayor parte de la información se encuentra en el mensaje verbal.
- Los mensajes son directos, explícitos y su significado no depende del contexto.
- La preocupación por la claridad tiene más importancia que la identificación de los sentimientos de la otra persona.
- La comunicación no verbal adquiere una gran importancia. Puede existir comunicación sin necesidad de palabras.
- Existe poca información codificada, explícita y transmitida en el mensaje verbal.

- El significado se encuentra en el contexto en que se produce la comunicación y en las relaciones existentes entre los comunicadores, más que en las palabras pronunciadas.

Los silencios según las culturas

En el uso de los silencios también se producen diferencias culturales. Los europeos del norte suelen ser más silenciosos que los meridionales, que solemos hablar más. En España, en términos generales, el silencio es visto como algo negativo, no comunicativo e insociable. Sin embargo, en algunos lugares se aprecia mucho más el silencio que la locuacidad. “No abras los labios si no estás seguro de que lo que vas a decir es más hermoso que el silencio”, dice un proverbio árabe.

Lectura

Las personas de Europa meridional solemos ser locuaces, espontáneos, desordenados, familiares y cálidos. Los septentrionales, en general son más silenciosos, con mayor dominio de si mismos, fríos e individualistas.

Esto hace que las manifestaciones emotivas y de duelo sean menos manifiestas en las mujeres de Europa del Este, por ejemplo, que pueden no manifestar signos externos de tristeza y de preocupación, lo que no significa estén pasando por una situación vital difícil.

En algunas sociedades las relaciones sociales son autoritarias o lineales (sistema de castas). En otras, la identidad del individuo se basa en su pertenencia a una colectividad (asiáticos, árabes, latinoamericanos, africanos), con una conciencia del “nosotros” muy desarrollada, y dónde las metas del grupo se valoran por encima de las individuales; en estos casos la integración familiar puede ser más importante que los derechos individuales de la mujer. Por el contrario, en la sociedad europea y norteamericana prima más el individualismo, el “yo”, enfatizando en los objetivos y en los derechos individuales por encima de los colectivos. Este aspecto es preciso tenerlo en cuenta con algunas mujeres inmigrantes, debido a que los miembros de la familia de mayor rango (marido, madre o suegra), o las autoridades de la comunidad, más que la propia mujer, pueden ser quienes tomen las decisiones en los cuidados. Las mujeres procedentes de sociedades muy jerarquizadas, pueden no desafiar abiertamente al personal sanitario, figuras de autoridad.

Otra diferencia cultural es el sentido del tiempo. En Occidente, el cumplimiento del horario y la puntualidad son más importantes que el tiempo subjetivo. En otras culturas se valora más el compromiso con otras personas. Cuando las mujeres no piensan en términos de tiempo marcado por el reloj, pueden llegar tarde o faltar a las citas, no necesariamente por irresponsabilidad.

M^a Isabel Oliver Reche
Sevilla, Mayo de 2002

La comunicación verbal

Las palabras tienen el poder de construir realidades. Al darle nombre a las cosas, las hacemos reales. Existen ideas abstractas que pueden no existir en otras lenguas o que pueden tener significados diferentes. Este hecho plantea dificultades en las traducciones, ya que no siempre es posible hallar la palabra equivalente en otro idioma para determinados conceptos.

El problema de las
barreras
lingüísticas

Habremos de valorar el grado de conocimiento que la persona extranjera tiene del idioma. También es necesario explorar si existe otro idioma natal como francés o inglés, por ejemplo.

El discurso oral es la forma fundamental de expresión de necesidades, deseos y sentimientos.

Las barreras lingüísticas pueden dar lugar a malentendidos extremos, que pueden tener graves repercusiones (legales, etc.)

Recomendaciones:

- Crear un ambiente de aceptación, intimidad y confianza, utilizando un tono de voz agradable.
- Dedicar más tiempo a la comunicación.
- Saber escuchar, atendiendo tanto a los hechos como a los sentimientos.
- Hablar lentamente, con claridad, con frases cortas y órdenes y directrices sencillas y de un solo paso. Las preguntas que se formulen deben ser contestadas con respuestas cortas, mejor si pueden ser resueltas con un “sí” o con un “no”.
- Centrarse en el presente, evitando temas controvertidos, abstractos o largos.
- No cambiar los temas o preguntar muchas cosas seguidas.
- Una contestación de “sí” o “no entiendo” a veces no es suficiente. Una respuesta de “sí” por parte de una mujer extranjera puede ser un esfuerzo por agradar más que una señal de entender lo que se ha dicho.
- Para asegurarse que un mensaje es entendido, la persona debe repetir lo que hemos dicho. En caso contrario es preciso repetir o rehacer las frases.

- También nosotras debemos repetir su mensaje en voz alta para confirmarlo, no pretendiendo que se entienda si no es cierto: “No puedo entender lo que me dice, ¿puede repetirlo?”
- Observar los signos no verbales para entenderla mejor.
- Animar a la persona a que nos enseñe algunas palabras o saludos de su propio idioma
- A veces no queda otra opción que recurrir a un traductor

Comunicación no verbal

La comunicación efectiva no se limita al entendimiento lingüístico, sino que también debe prestar atención a los modos de comunicación no verbal. La comunicación no verbal incluye a los movimientos corporales (expresión facial, gestos), al contacto visual y táctil, a la entonación de la voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras y a la utilización del espacio, tanto personal como interpersonal. Estos aspectos presentan diferencias culturales, variaciones históricas dentro de una misma cultura, así como similitudes, incluso en culturas geográficamente distantes.

Cinética

La cinética estudia la gestualidad de las personas, desde las expresiones faciales a los movimientos corporales, también influidos por la cultura. El estudio del lenguaje corporal “comprende cualquier movimiento, reflexivo o no, de una parte o de la totalidad del cuerpo que una persona emplea para comunicar un mensaje al mundo exterior... desde los más deliberados hasta los totalmente inconscientes, desde los que corresponden a una cultura particular hasta los que cruzan todas las barreras culturales”

Proxemia: espacio personal

La proxemia estudia la relación de las personas con el espacio que lo rodea y el uso de las distancias en la comunicación interpersonal para transmitir estados de ánimo y señales a otros seres humanos. E. Hall ha abordado la organización social del espacio y los códigos que rigen su utilización, considerando que cada cultura lo organiza de modo diferente. Todos los

seres humanos tenemos sentido del “territorio”, una necesidad territorial que aunque es particular en el caso de cada persona, puede ser o bien reforzada o bien debilitada por la cultura.

El contacto visual

El contacto visual, que varía de intenso a ligero, está mediatizado por la cultura. No son diferencias de personalidad, sino comportamientos culturalmente normales. La mirada sirve tanto para poner la atención en un objeto o persona o para demostrar el propio poder. Es por eso que los subordinados no suelen mirar a la cara de sus superiores.

Existe un tiempo de mirar normal que si se transgrede puede crear tensión en la otra persona. Aquí existen diferencias en función del género y de la cultura. En el caso de los árabes, los hombres pueden mirar con intensidad desde muy cerca, sin embargo las mujeres pueden no mirar directamente a los ojos de los hombres que no son familiares. Algunos indígenas casi nunca miran a los ojos de la otra persona en una conversación, al considerar el contacto visual como una invasión de la privacidad. Existen también grandes diferencias dentro de los miembros de una misma cultura. Para hacer sentir a la otra persona más cómoda y relajada, Lipson aconseja que cuando se mira a los ojos de otra persona, es bueno moverse mientras que se le habla, con la intención de ajustar el contacto visual

M^a Isabel Oliver Reche
Sevilla, Mayo de 2002

Estrategias para comunicarse interculturalmente

Para comunicarse interculturalmente eficazmente es preciso:

- Reconocer y ser conscientes de nuestros propios estilos para ajustarlos y cambiarlos cuando la comunicación no está funcionando.
- Evaluar las diferencias. Depende del autoconocimiento, del conocimiento de otras culturas y de la habilidad para actuar sobre ese conocimiento.

Una actitud comprensiva o de genuino interés por comprender la cultura del otro debería proporcionar unas pautas de eficiencia para mejorar las habilidades en las situaciones interculturales o multiculturales. "*Una comunicación es eficaz cuando se llega a un grado de comprensión aceptable para los interlocutores*" es decir, cuando ambos interlocutores son capaces de comprender acertadamente

<p>Conocimiento y gestión de la comunicación verbal y no verbal</p>	<p>lo que unos y otros quieren decir, porque comparten significaciones en un grado suficiente o muy profundo.</p> <p>Debe haber, al mismo tiempo, un razonable conocimiento de lo aceptable y legítimo en la comunicación verbal y la comunicación no verbal con el otro.</p> <p>Se trata que no sólo hay que compartir lo verbal _ comunicarse en un idioma conocido por ambos, o mejor, en el idioma del <i>otro</i>-- sino que también hay que conocer el significado de los gestos corporales y contextuales (uso del tiempo, vestidos, orden de las cosas) para el <i>otro</i>, incluyendo el uso correcto de la distancia mutua al conversar o interactuar</p>
<p>Tomar conciencia de la cultura propia</p>	<p>Ser competente en la comunicación intercultural <i>facilita el conocimiento de la cultura propia</i>, eliminando en parte o en todo la incertidumbre natural cuando la cultura de uno está siendo sometida a presiones externas de cambio, o la excesiva certidumbre de saber cómo debe actuarse o comportarse, con el natural rechazo a las diferencias que se observan en otras culturas.</p> <p>Así, la búsqueda de una comunicación intercultural eficiente nos permite <i>aceptar los principios de la relatividad cultural</i> de que cada cultura es tan válida como las otras.</p>
<p>Evitar estereotipos y generalizaciones</p>	<p>Este ejercicio permanente de conocer nuestra propia cultura nos hace examinar nuestros estereotipos y la de quienes nos rodean, haciéndolos conscientes como parte de nuestra cultura y posibilitando que podamos darnos cuenta de los estereotipos que el otro tiene respecto de nosotros.</p> <p>En este punto, la competencia comunicativa consiste no en evitar los estereotipos directamente, sino en comunicarnos aceptablemente, evitándolos donde sea necesaria o usándolos si de esa manera nos comunicamos con más éxito. Si se crea una buena comunicación mutua, estos desaparecerán solos.</p> <p>Dicho de otra forma, la competencia en comunicación intercultural permite <i>evitar las generalizaciones</i> respecto de otras culturas o identidades, asignándoles estereotipos de ser muy aceptables/deseables o muy indeseable.</p>
<p>Alerta ante el choque cultural</p>	<p>Hay que estar alerta ante el choque cultural, que produce incomprensión del comportamiento ajeno, lo mismo que emociones negativas como desconfianza, incomodidad, ansiedad, preocupación, etc. Para superarlo hay que comunicarse "compartiendo emociones" de manera de ser capaz de crear una relación de empatía emocional.</p>
<p>Metacomunicarse</p>	<p>Si la necesidad de comunicarse es muy importante porque se necesita evitar los malentendidos para desempeñarse correctamente y con eficiencia --como sería el caso de los profesionales que están en una relación intercultural por imperio de sus funciones-- es necesario que aprendan a metacomunicarse, es decir, <i>"tener la capacidad de decir lo que se pretende decir cuando se dice algo</i>.</p> <p>Metacomunicar significa hablar del sentido de nuestros mensajes, pero no sólo de lo que significan sino incluso de que efectos se supone que deberían causar"</p>

Evitar sobreentendidos	<p>La eficiencia comunicativa con capacidad metacomunicativa significa a su vez estar consciente de la existencia de sobreentendidos (que incluye presuposiciones, eufemismos, etc.) en los que el sentido no está en el significado literal del mensaje porque se ha sobreentendido que el otro sabe de qué le están hablando</p> <p>(Un funcionario habla largamente sobre los objetivos en la formulación de proyectos sobreentendiendo que era algo conocido en general; sólo para descubrir posteriormente que los presentes, un grupo de base, en su vocabulario no contiene _ y no comprende_ las palabras "objetivos", "metas" y otras más, y es bien poco lo que aprendieron)</p>
Considerar el contexto comunicacional	<p>Debemos estar atentos al contexto en que se produce la comunicación intercultural, que son las circunstancias que modifican las características del proceso comunicativo y que están determinadas por los sucesos y eventos en marcha: conflictos, ambientes religiosos, fundamentalistas, de amistad, de solidaridad, de cooperación, incluso del territorio porque siempre estará más cómodo el que se comunica en su propio <i>terreno</i> (en el sentido amplio de la palabra).</p> <p>Parte del contexto también se han de considerar las diferencias de poder: no es lo mismo para ambos que uno sea el jefe de créditos y el otro un pequeño agricultor en mora, o el profesor ante el apoderado del niño.</p>
Crear igualdad	<p><i>El diálogo intercultural debe realizarse dentro de la mayor igualdad que sea posible. Lo importante es que si uno quiere establecer una comunicación intercultural en pie de igualdad, se debe poner mucha atención a los elementos del contexto que permitan que ambas partes se sientan en razonable igualdad de condiciones. ¿Cómo? Es materia de creatividad y conocimiento de los aspectos importantes de cada cultura.</i></p>
<i>Apertura al cambio cultural</i>	<p>Al mismo tiempo, es más dable que se cree una <i>actitud abierta al cambio cultural</i>, aceptándolo como algo natural, a veces incómodo y en otras satisfactorio, pero inevitable y no necesariamente doloroso.</p>

Actividad 3.1.

La vida en otro idioma

Suzanne Salimbene, PhD, Inter-Face International
Rockford, IL, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

- Ofrecer a los participantes una experiencia breve y libre de riesgos de qué supone que te hablen en un idioma que no entiendes y que esperen que respondas.
- Analizar sus sentimientos y comportamiento en esta situación.
- Intentar que comprendan los sentimientos de aquellos clientes, subordinados u otras personas con las que trabajan cuyo conocimiento de nuestro idioma es limitado.

A quién va dirigido

Esta actividad resulta más eficaz con un grupo monolingüe, especialmente con personas con poca experiencia en viajar o trabajar en lugares en los que se utiliza un idioma distinto al suyo en el trabajo y la vida diaria.

Esta actividad está pensada para grupos de cualquier tamaño, desde pequeños grupos sentados alrededor de una mesa en una reunión de personal, a grupos muy voluminosos en un teatro o sala de actos.

Tiempo

La experiencia idiomática no debe durar más de 3-5 minutos pues está comprobado que transcurrido este tiempo los asistentes suelen “desconectar”. La fase de conclusiones debe durar unos 15-30 minutos, según cuáles sean las reacciones del grupo, si se ha utilizado un formulario escrito para ampliar el ejercicio y la atención de los asistentes.

Materiales

- Un facilitador o voluntario, con un buen nivel de un idioma que probablemente los asistentes no entiendan.
- Un ejemplar para cada asistente con un formulario sencillo de solicitud o informativo en el idioma que se utilice.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Procedimiento

Debe haber una persona que sepa un idioma que probablemente nadie más del curso conozca. Por ejemplo, personalmente suelo realizar el ejercicio en griego, aunque también he utilizado voluntarios que hablaban polaco o serbio. Si es posible, amplíe el ejercicio oral con un formulario o documento escrito, como el del siguiente ejemplo.

Empiece la presentación en el idioma extranjero desde el principio, sin decir nada en el idioma de los asistentes. Si tiene un voluntario que la ayuda en este ejercicio, preséntelo como un “ponente invitado” de forma que las primeras palabras que éste pronuncie sean en un idioma extranjero. El “efecto sorpresa” logrará que los asistentes reaccionen y respondan de un modo muy similar al que respondería una persona en una experiencia idiomática real. Suelen reír, enfadarse o desconectar por completo. Como hacen muchos extranjeros, suelen hablar con un compañero e intentar averiguar (en su idioma nativo) qué está diciendo el interlocutor, un hecho que los hablantes del idioma mayoritario suelen encontrar molesto cuando les ocurre a ellos.

Procedimiento:

1. La persona se presenta en el idioma extranjero, a una velocidad y con una entonación normales en una conversación.
2. A continuación, les pregunta el nombre a varios individuos del grupo. (Yo suelo sonreír y repetir varias veces mi nombre diciendo en griego: “Me llamo Suzanne Salimbene, ¿Cómo se llama usted?”)
3. Seguirá preguntando el resto de los datos habituales de los formularios: nombre, dirección, número de teléfono, lugar de nacimiento, fecha de nacimiento, apellidos, etc.

Este ejercicio no debe durar más de 3-4 minutos, pues el único objetivo es que cada uno analice su actitud y comportamiento al encontrarse en una situación que los extranjeros experimentan a diario.

Conclusiones

Desarrolle o adapte las preguntas según las necesidades de los asistentes y el tipo de situación con el que es más probable que se encuentren. A continuación encontrará ejemplos de preguntas de reflexión que pueden utilizarse en la fase de conclusiones. Puesto que el autor suele trabajar principalmente con miembros del servicio sanitario, están enfocadas a este campo.

Si el grupo es demasiado numeroso para plantear las preguntas individualmente, pídale que las discutan entre ellos y posteriormente pídale que compartan con todo el grupo sus respuestas a las preguntas 9 y 10.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

[Formulario de ejemplo que se utilizará para la presentación del idioma extranjero. Deberá traducirse al idioma extranjero utilizado para el ejercicio.]

Personal Data Survey

First name _____ Last name _____
Home address _____
City _____ State _____ Zip _____
Country _____
Business address _____
Job/profession _____
Place of birth _____ Year of birth _____
Mother's maiden name _____
Father's name _____
Father's occupation _____

Preguntas para la discusión

Trabaje con otros dos participantes para explorar su reacción ante su experiencia frente al “idioma extranjero”. Utilice las siguientes preguntas para guiar su discusión:

1. *¿Cómo se sintió cuando se le dirigieron en un idioma que no entendía? ¿Se sintió confuso? ¿Enfadado? ¿Intimidado?*
2. *¿Cuál fue su reacción? ¿Cómo actuó? ¿Qué dijo y a quién?*
3. *¿Fue capaz de deducir qué le decían? ¿Cómo? ¿Qué hizo el interlocutor para ayudarlo a entenderlo? ¿Qué fue lo que le dificultó la comprensión?*
4. *¿Entendió las instrucciones? ¿Tenía claro qué información escribir en el formulario según lo que le dijeron?*
4. *¿Es comparable esta pequeña experiencia en un “idioma extranjero” a las experiencias reales de los pacientes de diversas procedencias lingüísticas que entran en contacto con su clínica, hospital o centro médico?*

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

6. *¿Qué conclusiones podemos extraer de esta pequeña experiencia?*
7. *¿Qué le ha ayudado a entender mejor esta experiencia?*
8. *Describa y analice una interacción real concreta entre usted (o un miembro de la plantilla) y un paciente con conocimientos limitados del idioma.*
9. *¿Cuáles son sus propios sentimientos cuando se ve obligado a comunicarse con colegas, superiores o clientes a los que les resulta difícil entender qué está diciendo o que les resulta difícil expresar sus síntomas, preguntas, necesidades etc. claramente?*
10. *¿Puede sugerir tres soluciones realistas ante los problemas de comunicación provocados por las diferencias entre los contextos del interlocutor y el oyente?*

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad 3.2.

La magia del PVC

Heather Robinson, Success Across Borders
Kent, WA, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje:

- Ayudar a los asistentes a reconocer y visualizar cómo funciona un intérprete.
- Explicar los tres estilos más comunes de interpretación y sus ventajas y desventajas.
- Analizar los compromisos éticos que toman los intérpretes profesionales, de modo que los participantes consideren cómo ayudarles a llevar a cabo su trabajo éticamente.

A quién va dirigido

A aquellos que se comunican a través de un intérprete. De 1 a 50 personas.

Tiempo

30 minutos

Materiales

1. Pizarras de papel preparadas o ejemplares que secunden la presentación (consulte el material adjunto).
2. Un tubo de PVC (plástico) de unos 30 cm.
3. 2 vasos de plástico transparentes, uno medio lleno de agua clara.

Procedimiento:

1. Entregue a uno de los asistentes el trozo de tubería y pídale que compruebe que es perfectamente normal.
2. Levante el vaso de agua y pregunte al grupo qué es.
3. Pregúnteles qué esperarían ver en el otro vaso si vertiera agua por el tubo hacia el vaso vacío.
4. Vierta el agua por el tubo hacia el otro vaso.
5. Levante el vaso que acaba de llenar de agua y pregunte al grupo qué es.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

6. Describa el papel del intérprete enlazándolo con la demostración anterior y utilizando las ayudas que se describen en el material de la actividad (más abajo).

Conclusiones

Utilice estas preguntas:

- *¿Qué situaciones de su propia experiencia le recuerdan estos ejemplos?*
- *Relate algún encuentro en el que la interpretación fue pésima.*
- *Relate algún encuentro en el que la interpretación fue excelente.*

Resuma las reacciones y pregunte al grupo qué han aprendido.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad 3.3.

El flujo comunicativo

Donna Stringer, Executive Diversity
Services, Inc.
Seattle, WA, EE.UU

Finalidad y objetivos de aprendizaje

- Identificar el rango de preferencias de estilos de comunicación en un grupo.
- Permitir a los participantes identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de su propio estilo y del estilo de los demás en el entorno laboral.
- Ayudarles a ver el valor de poseer y utilizar los tres estilos.
- Explorar las ventajas de utilizar un estilo preferente de comunicación, en lugar de tener que adaptarse a la norma cultural de un entorno laboral para ser aceptado.

A quién va dirigido

A individuos y grupos que necesitan comunicarse con personas que utilizan estilos de comunicación diferentes en el entorno laboral.

Tiempo

60 minutos

Materiales y entorno

1. Una copia de los estilos de comunicación REI para cada participante (opcional)
2. Pizarras de papel y rotuladores para tres o más grupos
3. Una sala con suficiente espacio libre para que todos los participantes puedan moverse y cambiar de posiciones en un triángulo imaginario.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Procedimiento

1. Explique cómo las culturas tienden a enseñar un estilo de comunicación preferente basándose en valores culturales. Describa los estilos de comunicación Racional, Emotivo e Intuitivo (REI). Puede utilizar la descripción de la Copia 1 para prepararse esta explicación, y si lo desea puede entregar un ejemplar a cada alumno.

2. Enfatice que los estilos de comunicación siempre siguen un flujo continuo y que todos hemos utilizado los tres estilos en algún momento. Cree un triángulo imaginario sobre el suelo de la sala con tres vértices: Racional, Emotivo e Intuitivo. Pida a los participantes que piensen en cómo *prefieren* comunicarse (por dónde suelen empezar) e indíqueles que se sitúen en el vértice apropiado. Resalte que deben colocarse sobre el vértice que prefieren, no sobre el estilo de comunicación que utilizan necesariamente en el trabajo, pues normalmente las personas se adaptan al estilo preferente de la organización.

3. Cuando todos se hayan situado en la posición deseada, pida a aquellos que se han quedado entre dos puntos que elijan uno temporalmente, basándose en con cuál de los dos estilos se sentirían más cómodos. Si hay personas en los tres vértices, el resto del ejercicio será más fluido.

4. Explique que ya sabe que utilizan estilos diferentes en contextos diferentes, pero que quiere que durante los siguientes 20 minutos escojan el estilo con el que mejor se identifican. Por ejemplo:

- Si alguien se sitúa entre Racional e Intuitivo, cuando toman una decisión o resuelven un problema, ¿suelen buscar *primero* información y luego meditan? o bien ¿*primero* reflexionan sobre lo que ya saben y luego buscan más información?

- Entre Intuitivo y Emotivo: ¿*primero* reflexionan sobre lo que saben y luego lo discuten con otras personas? o bien ¿*primero* hablan con otras personas y luego reflexionan?

- Entre Emotivo y Racional: ¿*primero* buscan información y luego lo discuten con otras personas? o bien ¿*primero* hablan con otras personas y luego buscan información.

5. Cree tres grupos (racional, emotivo e intuitivo). Proporcione a cada grupo una pizarra de papel y varios rotuladores.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

NOTA: si hay un grupo demasiado grande (p.ej. racional) divídalo en dos. No debe haber ningún grupo de más de 7-8 personas.

Vuelva a destacar que:

- todos tenemos un estilo preferente;
- solemos preferir el estilo que nos ha enseñado nuestra cultura;
- los trabajadores suelen adaptarse al estilo preferente de la organización.

6. Pida a los grupos que entablen una discusión y anoten en la pizarra sus respuestas para las preguntas siguientes.

- En el trabajo, *¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de su estilo?*
- *¿De qué forma le ayudan y le dificultan la comunicación los otros dos estilos en el entorno laboral?*

Pida a los grupos que seleccionen un portavoz. Tienen 20 minutos para completar esta tarea.

7.Vuelva a reunir todo el grupo y destaque la importancia de escuchar sin emitir ningún juicio mientras los demás describen sus estilos. Recuérdeles que es una buena oportunidad para conocer otras experiencias sobre otros estilos de comunicación.

8.Pida a los grupos que arranquen sus hojas Adhiéralas sobre la pared donde les estará esperando el portavoz. En primer lugar pídale que expliquen cómo se ven a sí mismos y, seguidamente, cómo ven a los otros dos grupos. Si hay más de un grupo con un mismo estilo, pida al segundo grupo que adhiera sus hojas junto a las del primero y anime a su portavoz a intervenir en aquellos puntos en los que difieren.

9.Debe estar preparado para escuchar múltiples risitas y bromas, etc. Recuerde educadamente al resto de asistentes que deben escuchar atentamente y no emitir ningún tipo de juicio. Deje que el grupo se lo pase bien, pero no a costa de los demás.

10.Tras escuchar las explicaciones de los tres grupos, empiecen a extraer conclusiones.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Conclusiones:

Destaque que los tres estilos aportan ventajas al entorno de trabajo.

- Tendemos a adaptarnos al estilo preferente de la organización. Ello puede privar al entorno laboral de los puntos fuertes de nuestro propio estilo.
- Todos tendemos a estar de acuerdo en los puntos fuertes y los puntos débiles de cada estilo. Los conocemos.
- De todas formas, solemos quitar importancia a los puntos débiles de nuestro propio estilo, mientras que los demás suelen destacarlos cuando nos evalúan.
- Un equipo es más fuerte cuando puede recurrir a los tres estilos.
- Los tres estilos pueden llegar a soluciones y tomar decisiones con eficacia, aunque de formas y en momentos diferentes.
- La mayoría de culturas empresariales reconocen y recompensan el estilo preferente en la cultura dominante. A medida que los trabajadores se adaptan a dicho estilo, la empresa pierde recursos y los individuos que se adaptan a un estilo que no es el propio pierden efectividad.

Resume las investigaciones que demuestran que:

- Si se crean tres grupos claros (Racionales, Intuitivos y Emotivos) y se les presentan varios problemas que deben resolver, cada grupo llegará esencialmente al mismo número de soluciones en aproximadamente el mismo período de tiempo.
- Si se crea un cuarto grupo con representación de los tres estilos, pero sin información sobre esos estilos, dicho grupo encontrará menos soluciones en un período de tiempo más extenso, es decir perderán tiempo en conflictos de estilo.
- Si se forma un quinto grupo con representantes de los tres estilos y se les proporciona información sobre los estilos de comunicación, este grupo identificará un número mayor de soluciones en menos tiempo. Rápidamente averiguarán un modo de aprovechar todos los estilos para beneficio del grupo.

Esta información nos permite concluir que la diversidad en el entorno laboral no es una ventaja si se desconoce cómo utilizarla con eficacia. Tener diversidad y saber cómo utilizarla con eficacia enriquece los recursos de la empresa.

En los contextos internacionales, estos estilos suelen mal interpretarse con mayor facilidad y pueden provocar conflictos o malentendidos.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Descripciones de los estilos de comunicación REI

RACIONAL

Este estilo valora la finalización de las tareas, la objetividad y el uso eficaz del tiempo.

Se centra en los datos y la información objetiva, y suele ser lineal.

Enfatiza que las ideas son independientes de la persona. Se acepta el desacuerdo con las ideas de otra persona e incluso se valora. No se considera un ataque personal.

Fomenta la capacidad de escuchar las ideas con atención. No hay ningún problema en decir que no se está de acuerdo. El desacuerdo es con la idea, no con la persona.

En las discusiones, el estilo racional prefiere ser objetivo y no le gusta personalizar, lo cual se considera un indicador de objetividad e imparcialidad.

Prefiere hablar “por turnos”.

Suele presentar la información de forma lineal.

Se siente menos confortable en las discusiones “emocionales”.

Existen menos variaciones de tono o gestos.

Al anunciar una decisión, se centra en los hechos o la información.

Para ser eficaz, es preciso ser breve, “ir al grano” y evitar explicaciones demasiado extensas.

Este es el patrón dominante en EE.UU. y también suele serlo en el norte de Europa.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

EMOTIVO

Este estilo valora las relaciones y la colaboración, y está enfocado al grupo.

Se centra en los sentimientos y suele parecer más apasionado y orientado hacia las personas. La comunicación podría ser más circular.

Enfatiza la persona y resalta la importancia de los sentimientos. Los temas y las ideas no son independientes de la persona. El desacuerdo raramente se expresa y cuando se hace, se utilizan formas indirectas y sumamente prudentes pues no estar de acuerdo con las ideas de alguien se asocia a un ataque directo a la persona.

Se valora enormemente el compartir los valores y sentimientos propios sobre un tema, indica el compromiso personal.

No está mal visto interrumpir mientras otras personas hablan.

Generalmente se expresa algún tipo de sentimiento en la voz, sea cual sea el volumen.

Este estilo podría presentar la información de una forma más circular.

Puede que no se exprese claramente el “quid” de la cuestión, porque basta con la información verbal y no verbal expresada para entenderlo; “ir al grano” podría parecer poco respetuoso.

Se prefiere implicar a los demás y buscar el consenso.

Existe una amplia variación en el tono y la gesticulación.

Las decisiones se anuncian según cómo afectarán a las personas, a las relaciones o a los estados de ánimo.

Para ser eficaz, utilice anécdotas y tómese el tiempo necesario para el ornamento.

Este es el patrón dominante en el sur de Europa, en las culturas hispánicas, latinas y del Oriente Medio.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

INTUITIVO

Este estilo valora los conocimientos internos, las experiencias históricas y la vía indirecta.

Se centra en el “conocimiento” procedente de la experiencia. La conexión entre el conocimiento y la experiencia no suele ser consciente.

La discusión es más interna con uno mismo que externa con los demás.

El proceso es menos lineal y podría ser menos consciente y más difícil de describir a los demás.

Una mayor experiencia puede comportar una mayor agilidad en la toma de decisiones, aunque el proceso para llegar ahí no sea consciente ni esté sujeto a justificaciones.

Este estilo prefiere la reflexión para identificar el “conocimiento”, en lugar de la discusión en grupo.

Las decisiones se anuncian sin justificaciones.

Éste es el patrón dominante en muchas culturas asiáticas y en las culturas indígenas de Norteamérica.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

El trabajo en equipos multiculturales

Objetivos del capítulo

- Conocer algunos de los aspectos en que la cultura puede afectar más al logro de las metas del equipo de trabajo
- Analizar las implicaciones de la cultura en el ejercicio de la dirección
- Comprender como la cultura puede afectar a las expectativas acerca del clima del grupo de trabajo.
- Reconocer las diferencias de gestión del tiempo según culturas.
- Analizar algunos de los conflictos que pueden surgir en el grupo de trabajo multicultural.

La meta del equipo

Todos los grupos de trabajo se caracterizan por tener una meta. Esta meta, planteada por la dirección de la empresa, puede responder a su vez, a diversas culturas: La cultura de origen del fundador o persona que ostenta el mayor poder. La cultura del sector económico o profesional, la cultura corporativa....

La meta del grupo de trabajo

Otras culturas no valoran tanto estos aspectos y la planificación, el proceso, la relación creativa y social de trabajo es tan o más importante que los propios resultados.

Hay culturas cuyos equipos fundamentan sus metas en el logro, el éxito de sus objetivos. La valoración de los mismos y sus integrantes, aspectos como las relaciones y la integración en los equipos, etc. está supeditadas al logro de dicha meta.

La dirección

El ejercicio de la dirección, y el rol de persona subordinada está afectada por la cultura a la que pertenecen estas personas. Anteriormente se ha comentado la dimensión de alta jerarquía. Las personas de culturas de alta distancia jerárquica son:

La dirección en culturas de alta distancia jerárquica	
Rol de dirección	Uso de símbolos de estatus Autoridad Decisiones descendentes Autoridad por posición Estilo de dirección basado en decisiones personales
Rol de subordinado	Aceptación de autoridad Poca participación en la toma de decisiones Obediencia No se cuestionan las órdenes

El clima del grupo de trabajo

El valor a la integración y a la armonía del clima de trabajo puede variar sustancialmente de una cultura a otra. Muchos aspectos pueden determinar estas diferencias. En el cuadro siguiente se ilustran las diferencias más significativas:

Clima y armonía del grupo de trabajo	
Valor al grupo	Valor al individuo
Énfasis en el colectivo	Énfasis en el individuo
Competitividad	Colaboración
Comunicación conciliadora, indirecta	Libre expresión de opiniones
Valor de la imagen personal como estatus	Valor del logro personal como estatus

Clima orientado a la armonía y la represión del conflicto	Clima orientado a la libertad individual y tolerancia al conflicto
Cultura común	Diversidad

¿Qué puede favorecer el trabajo en equipo intercultural?

Evidentemente, el conocimiento de estas diferencias puede servir para que no malinterpretemos ciertas conductas, y les atribuyamos un significado más fiable. Así mismo es importante intentar adaptarnos mutuamente a estas situaciones que no son propiamente las que esperamos. En el siguiente cuadro se presentan algunas orientaciones que pueden facilitar los contactos interpersonales positivamente.

<p>Condiciones de los contactos interculturales positivos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros de los grupos deben disfrutar de un estatus equitativo 2. Los estereotipos negativos de outgroup deben ser desmentidos 3. La cooperación entre los dos grupos debe ser una realidad o una necesidad (P.e. deben participar en objetivos comunes) 4. La situación debe implicar un alto nivel de potencial de aceptación. 5. Debe existir un clima de soporte social que de soporte al contacto
--

El ritmo de trabajo y la participación

El tema del ritmo de trabajo y la gestión de la planificación puede variar mucho de una cultura a otra. Este ajuste puede propiciar graves obstáculos tanto en el logro del trabajo como en el clima del grupo.

Los aspectos más diferenciales radicarían en

Ritmo y planificación	
Se simultanea la tarea y la relación	El tiempo de trabajo sólo es para la tarea
Horarios intensivos	Horarios extensivos
Se hacen muchas cosas a la vez	Se hace una cosa, cuando se ha finalizado la anterior
Se atiende al presente, las urgencias del momento	Se planifica a medio y largo plazo

Los planes son para no cumplirlos	Los planes son para cumplirlos
No se dedica tiempo a la planificación	Se dedica tiempo a la planificación
Urgencia en el presente	Control del futuro

¿Qué conflictos pueden surgir en un trabajo multicultural?

¿Por qué a menudo sentimos desconfianza cuando entablamos relación con personas u grupos de otras culturas?

Ante cualquier situación nueva, por ejemplo un nuevo trabajo, la persona experimenta una sensación de desequilibrio y ansiedad que perdura hasta que la progresiva acomodación a esa situación ocasiona que deje de ser una novedad y conduce al ajuste hacia ese trabajo

Un fenómeno universal al nivel de psicología es el fenómeno de desequilibrio, acomodación y ajuste que toda persona experimenta ante algo novedoso o extraño para ella. Este fenómeno también sucede cuando lo novedoso es el establecimiento de relaciones con personas de otras culturas, o el asentamiento en un nuevo escenario ya sea, nacional, cultural, social o personal, como sucede en el caso del inmigrante que llega a nuestro país.

Es comprensible que si no hemos visto, no nos hemos relacionado o trabajado con personas de otras culturas, sobre todo si percibimos que existen grandes diferencias entre ambas, experimentemos esa sensación. Así mismo es importante comprender el gran estado de ansiedad que puede experimentar el inmigrante cuando llega a nuestro terreno, también desconocido y lleno de incertidumbres para él. En este caso concreto es importante ser consciente de que muchos inmigrantes deciden emprender su proceso migratorio forzados por las circunstancias, casi de manera involuntaria, la huida de las guerras civiles en el centro de África o las gravísimas crisis económicas² de centro y sude América han “expulsado” de sus países a miles de personas huían de la muerte o del hambre.

Tal y como dicen Stephan, Stephan y Gudykunst, “Cuando personas, que proceden de diferentes grupos interactúan, experimentan de un modo u otro cierta preocupación. Preocupación que puede deberse a la posibilidad de no ser suficientemente capaz para desenvolverse,

preocupación de salir perjudicado del encuentro, preocupación por poder ser víctima de malos entendidos, afrentas, etc. La ansiedad generada por todas estas posibilidades puede crear en sí misma dificultades y afectos que dificulten dicha relación”

¿Es comprensible que algunas personas se sientan amenazadas ante la inmigración y responden negativamente ante el fenómeno?

Si, es comprensible que puedan emerger sentimientos de amenaza y rechazo por parte de un buen número de población. Sólo hemos de recordar el contenido informativo de los medios comunicativos cuando se refieren al fenómeno. Y hemos de recordar el desconocimiento o inexperiencia de la mayoría de la población del país en el conocimiento y relación con personas de otras culturas. Si lo relacionamos con los procesos de incertidumbre y ansiedad antes presentados podremos comprender esta respuesta y diseñar acciones para prevenirla o modificarla

¿Cuál podría ser el origen de las conductas racistas y/o xenófobas?

Precisamente, las posibles respuestas basadas en estereotipos ante esta percepción de amenaza. De tal manera cuando hay un nivel relativamente alto de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas ofrecen conductas y respuestas exageradas, a menudo negativas, fundadas sobre estereotipos y mediante las cuales se expresan emociones y evaluaciones muy polarizadas, pero comúnmente negativas.

Actividad 4.1.:

Cómo se administra el tiempo en culturas diferentes

John Bing, President, ITAP International,
Inc.
Princeton, NJ, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Facilitando a los asistentes información específica sobre cómo se percibe y se organiza el tiempo en un país determinado, impulsando una discusión sobre la implicación de estas diferencias y fomentando desarrollo de las estrategias adecuadas, los asistentes estarán mejor preparados para evitar malentendidos relacionados con la concepción del tiempo y para alcanzar sus objetivos empresariales en ese país.

- Advertir a los asistentes que la cultura puede repercutir en sus actitudes sobre el tiempo
- Facilitar a los asistentes información específica sobre los horarios de un día, una semana, unas vacaciones típicas en el país en cuestión, y compararlos con los de sus países de origen
- Propiciar una discusión sobre las estrategias que el participante podría utilizar para acomodarse a las diferencias en la percepción y la gestión del tiempo (en un entorno empresarial) en el país de interés.

A quién va dirigido

A trabajadores a los que se le ha asignado un puesto en un país extranjero o a profesionales que se ven obligados a pasar períodos de tiempo considerables en otro país por motivos laborales.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Esta actividad suele estar dirigida por un instructor y un especialista en el país de destino, pero también puede estar dirigida sólo por un instructor con la experiencia necesaria en el país en cuestión. Es ideal para personas individuales, pero puede modificarse para utilizarse con grupos reducidos.

Tiempo

10 – 20 minutos para presentar y discutir la información, según el interés y enfoque del asistente.

Materiales y equipo

1. Tenga preparados ejemplares de las Copias 1 – 3
2. Opcional: una pizarra de papel y rotuladores

Procedimiento

El procedimiento es el mismo para las tres secciones: 1: Un día laborable; 2: Una semana laborable; 3: Vacaciones.

1. Indique a los asistentes que anoten los detalles horarios habituales en sus países.
2. Facilíteles información específica referente a los horarios habituales en el país de interés (verbalmente o repartiendo ejemplares de la copia impresa).
3. Discutan las implicaciones de las diferencias en la concepción del tiempo entre países (a continuación encontrará algunas preguntas de ejemplo que pueden utilizar en la fase de discusión):
 - *¿Cómo y cuándo se programan reuniones con colegas y clientes?*
 - *¿Cuándo debe entregarse un informe?*
 - *¿Cómo se conciben los plazos de tiempo, cuáles son las prioridades?*
 - *¿Qué expectativas tienen los superiores y los subordinados?*
 - *¿Cuál es la importancia de la puntualidad?*
 - *Si existen grandes diferencias entre el país de origen de los asistentes y sus países de destino, ¿Qué ajustes estratégicos podrían verse obligados a utilizar?*
 - *¿Qué debería saber/aclarar el participante sobre su asignación o proyecto en cuanto a temas relacionados con el tiempo?*

Conclusiones

(Opcional) Discutan qué les ha sorprendido más o qué han aprendido con esta actividad.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

El día laborable

Las diferentes culturas nacionales (o incluso corporativas) varían en la forma de administrar el tiempo durante el día laborable. Anote más abajo los horarios de un día laborable habitual. Utilice las letras mayúsculas para indicar el horario de las siguientes acciones en su caso:

- A. Se levanta
- B. Realiza alguna actividad relacionada con el trabajo antes de llegar a la oficina (se incluye el uso del teléfono móvil)
- C. Llega al trabajo
- D. Reuniones matutinas
- E. Come (anote el tiempo que le dedica)
- F. Reuniones de la tarde
- G. Sale de la oficina
- H. Trabaja/No trabaja en casa; en caso afirmativo, durante cuánto tiempo
- I. Se va a la cama

Visualice un día laborable normal con el volumen de trabajo actual; la comida se trata de una comida de negocios con un cliente o un proveedor con el que se ha visto una sola vez. Debe programar dos reuniones por la mañana y una por la tarde.

Ejemplo: un día normal

	A	B	C	D	D	E	F	F	G	H	I
	6	8	9	9	1	12	1	1	1	1	2
	:30	:30		:45	1	-13:00	3:30	5:00	7:00	8:30	2:30

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Un día habitual para una persona con un cargo de responsabilidad en su nueva cultura

(A rellenar por el instructor o por el especialista del país)

A	B	C	D	E	F	G	H	I
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Un día habitual para usted

A	B	C	D	E	F	G	H	I
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Notas:

La semana laboral

Las diferentes culturas nacionales (o incluso corporativas) varían en la forma de administrar el tiempo durante una semana laborable. Utilice la tabla siguiente para comparar una semana típica en su país de origen y en su país de destino. Coloque los días en bloques para indicar cómo visualiza una semana típica.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Una semana normal

--	--	--	--	--	--	--

Una semana típica para una persona con un cargo de responsabilidad en su nueva cultura

(A rellenar por el instructor o por el especialista del país)

--	--	--	--	--	--	--

Un año de trabajo: vacaciones

Las diferentes culturas nacionales (o incluso corporativas) varían en la forma de administrar el tiempo durante un año de trabajo o ejercicio. Responda a las siguientes preguntas para comparar los festivos y los períodos de vacaciones habituales en su país de origen y en su país de destino.

¿Cuáles son los días festivos estándar en su país de origen, cuándo se celebran?

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

¿Cuáles son los días festivos estándar en su nueva cultura, cuándo se celebran?

(A rellenar por el especialista del país)

¿Cuándo se toman las vacaciones normalmente en su país de origen?

¿Cuándo se toman las vacaciones normalmente en su país de destino?

(A rellenar por el especialista del país)

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad 4.2.

Decisiones forzadas

Richard Friend, PhD, Friend & Associates,
Inc.
Chicago, IL, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Los ejercicios de decisiones forzadas invitan a los participantes a ser interactivos y, al mismo tiempo, retrospectivos. Obliga a los participantes a adoptar una postura o a expresar sus opiniones sobre algún tema, problema o desafío. Los objetivos de esta actividad son los siguientes:

Fomentar la discusión activa al mismo tiempo que se practican ciertas aptitudes de comunicación clave: argumentar y expresar la opinión propia, adoptar una postura, escuchar para entender, proporcionar y recibir feedback

Revitalizar al grupo mediante el empleo de movimientos físicos y visuales

Mostrar cómo crear un entorno seguro para la comunicación de las diferencias entre grupos reconociendo y aceptando las similitudes y las diferencias

Entender mejor las creencias personales, las opiniones y las actitudes propias y de los demás

A quién va dirigido

Esta actividad se ha utilizado eficazmente con grupos de trabajo ya constituidos, como revitalizador de reuniones y con participantes de diversas procedencias. Requiere un mínimo de 12 personas. Si el grupo tiene más de 35 miembros, deberá idear métodos alternativos para no tener que desplazarse físicamente (consulte el punto 2 del apartado de planificación).

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Materiales

Letreros con las decisiones que los participantes se verán forzados a tomar (p.ej. “De acuerdo”, “En desacuerdo”) si tiene previsto que se desplacen por la sala para indicar qué decisión han tomado.

Sillas que puedan moverse, si piensa seguir este procedimiento durante un cierto período de tiempo.

Lápices y papel si decide que los participantes escriban sus respuestas.

Tiempo

30 – 90 minutos, según el número de decisiones forzadas que se utilice. También puede hacerse por rondas, utilizando varias declaraciones desencadenantes de decisiones forzadas en momentos diferentes durante un programa.

Procedimiento

A. Planificación

1. Diseñe detalladamente tantas declaraciones desencadenantes como crea que va a necesitar. Seleccione palabras y frases que *evoquen* sentimientos y valores sobre el tema que desea tratar. Incluya palabras que se presten a la interpretación y que puedan crear perspectivas diferentes. Estos son algunos ejemplos de declaraciones interculturales:

- *Nuestra organización está preparada para trabajar de un modo eficaz entre culturas*
- *Estoy preparada para trabajar de un modo eficaz entre culturas*
- *“Allí donde fueres, haz lo que vieres”*
- *Lo mejor para un extranjero es intentar adaptarse tanto como pueda a la nueva cultura*
- *Estudiar los matices de una cultura antes de trabajar allí tiene el riesgo de estereotipar a las personas y a sus culturas*
- *“Valorar y gestionar la diversidad” es un concepto americano y las organizaciones que lo aplican globalmente están entrando en un colonialismo corporativo*

2. Decida cómo deberán indicar los participantes qué decisión han tomado (de acuerdo / en desacuerdo), teniendo en cuenta las restricciones temporales, el entorno físico, etc.

- Desplazándose a diferentes puntos de la sala
- Sentándose o poniéndose de pie

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

- Levantando o bajando el pulgar
- Levantando tarjetas de colores diferentes

Con grupos voluminosos o espacios reducidos, es aconsejable utilizar una de las últimas tres opciones.

3. Decida el número de opciones (p.ej. totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo); o la escala (los participantes forman una fila). Cuantas más opciones ofrezca, más extensa será la fase de conclusiones y más probable es que los participantes escojan una posición intermedia “más segura”.

B. Instrucciones:

1. Explique el procedimiento y proporcione las siguientes instrucciones

- deben hablar por sí mismos, es decir no habrán portavoces del grupo
- utilicen la primera persona cuando hable
- céntrense en escuchar para entender, no intenten convencer o animar a los demás a adoptar su postura
- cuando discutan con otros sus posiciones, repitan con sus propias palabras lo que han oído antes de responder o añadir su punto de vista
- cuando discutan posiciones con otras personas, debería escuchar antes de responder o añadir tu postura.

Explique que no hay respuestas in/correctas y que los participantes deben indicar la opción que “mejor refleja su posición según su interpretación de la declaración”.

Para reducir la presión del grupo, puede:

- animar a los participantes a cerrar los ojos, escuchar la declaración e indicar físicamente su posición.
- pedir a los participantes que primero respondan por escrito y luego indiquen físicamente su posición. Escribir primero su respuesta les ayudará a estar menos influenciados por la opinión del grupo o la presión de responder de un modo políticamente correcto.
- Recuerde a los participantes que asumir riesgos moderados es una forma de aprender. Esta actividad no es un ejercicio en el que deba llegarse a un consenso: “No pasa nada si es el único que opina de un modo determinado”.

2. Lea una declaración e indique a los participantes que tomen una decisión. Tras formar grupos según sus respuestas, pídeles que discutan los diferentes motivos que les han inducido a dar esa respuesta. Puede que hayan tomado la misma decisión por motivos diferentes (diversidad en el grupo).

3. Repita la declaración de decisión forzada y solicite a los participantes que expliquen su elección, recordándoles de antemano:

- que no deben escoger un portavoz del grupo Cada uno debe hablar por sí mismo

- **que no deben intentar convencer a los demás** “Si se da cuenta de que está intentando persuadir a alguien, mi consejo es que *escuche más atentamente* e intente comprender”.

Empiece con los individuos de un grupo sin que participen los miembros del otro grupo. Cuando hayan hablado todos los individuos de todos los grupos, pasen a la discusión general.

Como facilitador, intente no tomar una posición pero al mismo tiempo intente no permitir que se den como cosa cierta ninguna información incorrecta. Quizás deba insistir en que deben utilizar la primera persona. Tenga preparadas preguntas para implicar al grupo en los temas y situaciones clave relacionados con la declaración de elección forzada. Anímelos a seguir hablando sobre los temas tratados utilizando preguntas de análisis abiertas.

Hacia el final, pregunte: “¿En qué están de acuerdo ambas partes?” Ello ayudará al grupo a centrarse en las áreas compartidas. Es su oportunidad para destacar la posibilidad de que existan *más* áreas de acuerdo compartido que áreas de desacuerdo. Puesto que esta discusión puede en cierto modo alterar a los asistentes, reconocer puntos comunes tenderá lazos y curará posibles heridas abiertas.

4. Repita el proceso si el tiempo se lo permite y según sus objetivos de aprendizaje para el grupo.

Conclusiones

Vuelva a unir a todo el grupo y pida voluntarios para compartir aquello que creen que han aprendido, tanto en cuanto a contenido como en relación con la forma de escuchar abiertamente las opiniones de los demás. Pregúnteles qué pueden aplicar a sus trabajos.

Solución de problemas

- **No está bien discrepar.** Puesto que las decisiones forzadas implican un cierto grado de riesgo calculado, podría no ser apropiado o necesitar una mayor preparación en aquellas situaciones en las que no está bien considerado expresar opiniones o en las que la cultura de la organización no permite claras discrepancias. Deje tiempo suficiente para procesar los pensamientos, sentimientos y reacciones. Recuerde: no inicie aquello que no pueda concluir.
- **Los individuos se resisten al concepto de decisión/elección forzada** (p.ej. “La realidad no es tan sencilla”, “No todo es blanco o negro”, etc.). Reconozca que es verdad, pero pídale que deben arriesgarse, escoger la opción que “más se adapte a su punto de vista”. Recuérdeles que más tarde podrán matizar sus posturas. Sugiera que pasen algún tiempo en ambos lados durante las discusiones de grupo y estén atentos a las discusiones.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

- **Todos toman la misma decisión.** Podría mostrar presión por ser “políticamente correcto” o podría ser debido al modo en que se ha planteado el tema. Pregúnteles el motivo. No les diga que “está mal”, sino que es poco habitual. Seguidamente, pregunte: “Si tuviera que pasar al otro lado, ¿cuáles podrían ser sus motivos?”
- **Los participantes no escuchan a los demás o repetidamente intentan persuadir a los demás.** Defienda la pasión o energía que demuestran, pero vuelva a explicar las reglas. Anímeles a parafrasear y a escuchar activamente antes de responder.
- **No hay un final.** Las “decisiones forzadas” pueden despertar fuertes sentimientos. Cuando planifique la actividad, asegúrese de que tiene suficiente tiempo, el contexto adecuado y las aptitudes para enfrentarse a los temas planteados. De todos modos, si ve que se le acaba el tiempo, anote algunos temas inconclusos para poder seguir más tarde.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad 4.3.

Dentro / fuera

Donna Stringer, Executive Diversity Services, Inc.
Seattle, WA, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Ayudar a los participantes a entender que:

- Todos experimentamos los sentimientos de pertenecer a un grupo o estar “fuera de lugar”.
- Los sentimientos de pertenencia a un grupo suelen ser positivos y fomentan un trabajo en grupo cómodo. (Excepción: los miembros del grupo pueden llegar a aburrirse porque todo el mundo los “quiere demasiado”).
- Los sentimientos de “estar fuera de lugar” suelen ser más negativos e interfieren con el trabajo en grupo. (Excepción: estas personas pueden sentirse “únicas” o “especiales”, especialmente si ellos y las otras personas valoran sus diferencias).
- No es necesario que seamos, parezcamos o actuemos todos del mismo modo para sentirnos parte del grupo.
- La empatía (recordar cómo nos hemos sentido “fuera de lugar”) puede ayudarnos a ponernos en el lugar de los demás y solucionar su situación.

A quién va dirigido

A aquellos grupos que se enfrentan a temas relacionados con la diversidad de cultura y procedencia. Resulta especialmente útil para aquellos grupos que empiezan a trabajar juntos o que experimentan cierta tensión de “pertenencia/no pertenencia al grupo” debido a reorganizaciones, fusiones, etc. Se ha utilizado satisfactoriamente con grupos de hasta 30 personas, pero seguramente podría funcionar con grupos más extensos.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Tiempo

30-60 minutos según el tiempo que deje para reflexionar sobre acciones específicas para crear sentimientos de pertenencia al grupo.

Materiales

Dos pizarras de papel y rotuladores

Procedimiento

Prepare dos pizarras de papel. En una escriba “Diferente”, y en la otra “Similar”. Trace una línea en el medio. En la sección de la izquierda escriba “sentimiento”, en la derecha “comportamientos”

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

DIFERENTE

Dice y hace

Volvamos a la página de diferencias. ¿Cuándo se sintieron diferentes y pensaron en estas palabras (*lea rápidamente la lista de sentimientos de la pizarra de diferencias*), cómo se comportaron? ¿Qué hicieron? Repita lo que oiga. (*Usted o su ayudante deberán anotar estas palabras en la columna de “comportamiento” de la tabla de diferencias*).

Tenemos bastantes palabras. Pongámosle a esta lista el título “Extranjero” (*anote “Extranjero” en la parte superior de la tabla junto al título “diferencias”*).

Dice y hace

De acuerdo, volvamos a esta página (*pase a la pizarra “Similar”*). ¿Cómo se comportaron en ese momento? *Lea las palabras rápidamente. Pídales que le expliquen cuál fue su actuación. Anote las palabras en la sección derecha de esta pizarra*. Pongámosle a esta lista el título “Miembros del grupo” (*anote “Miembros del grupo” en la parte superior de la tabla junto al título “Similar”*).

Hace y dice

(Aléjese de las pizarras y pida al grupo su opinión). ¿Qué observan sobre estos dos listados de sentimientos y comportamientos? (*Déjeles que respondan, enfatice el hecho que los sentimientos de no pertenencia al grupo suelen ser negativos, mientras que los de pertenencia al grupo suelen ser positivos; seguramente la lista de no pertenencia al grupo es más extensa, en ese caso explique que el motivo es que las experiencias negativas suelen dejar más huella, mientras que los sentimientos de pertenencia al grupo suelen clasificarse como “normales” y se olvidan fácilmente*).

Hace y dice

¿Qué sentimientos y comportamientos le gustaría que experimentaran los miembros de su equipo de trabajo? (*Déjeles tiempo para responder*)

¿Es preciso tener el mismo aspecto, hablar del mismo modo y pensar del mismo modo para experimentar estos sentimientos y mostrar este comportamiento? (*Déjeles tiempo para responder*)

En caso contrario, ¿qué podemos HACER para ayudar a los demás a sentirse parte del grupo? (*Pídales algunas sugerencias*)

Si trabaja con grupos de más de 30 personas y si le sobra tiempo, forme grupos de 3-5 personas y déjeles 15 minutos para identificar 1-3 acciones específicas para crear un sentimiento de pertenencia al grupo. Pida a cada grupo que explique sus ideas y anótelas en la pizarra.

Hace

Escuche las ideas y los comentarios del grupo. Decida cuándo debe interrumpir la discusión/las sugerencias. Deje 1-3 minutos al final para resumir la actividad y sus resultados. Incluya los puntos de los apartados Finalidad (más arriba) y Conclusiones (más abajo) para preparar un resumen y dar paso a la siguiente actividad.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

SIMILAR

Dice y hace

Vamos a hacer un ejercicio que nos ayudará a experimentar los sentimientos de pertenencia/no pertenencia al grupo. Quiero que piensen en algún momento en el que formaron parte de un equipo o de un grupo y eran diferentes del resto de miembros. *(Pausa)*. Ahora, piensen en una palabra que describa cómo se sintieron en ese momento. *(Pausa)*. De aquí un momento, voy a pedirles que se levanten y circulen por la sala presentándose a tantas personas como puedan utilizando esa palabra. *(Alternativamente, si va corto de tiempo: de aquí a un momento voy a pedirles que se presenten a las personas que tienen al lado utilizando esa palabra)*. Por ejemplo *(diríjase a alguien de la clase y dele la mano)*: “¡Hola! Soy torpe.” De acuerdo, levántense *(o diríjase a su vecino)* y preséntense.

Hace

Déjeles unos 60 segundos para desplazarse por la sala y presentarse, o dirigirse a los vecinos y presentarse. A continuación, pídale que vuelvan a sus asientos y le presten atención.

Dice

De acuerdo, ¿A quién han conocido? Repita las palabras que oiga.

Hace

Anote estas palabras en la columna “sentimiento” de la pizarra “Diferente”. Nota: si tiene un ayudante, deje que él anote estas palabras para poder prestar su plena atención a los asistentes y a lo que ellos dicen. Cuando parezca que nadie dice nada más, pase al paso siguiente.

Dice

Ahora quiero que recuerden una ocasión en la que formaban parte de un equipo o de un grupo y se sentían parte de ese grupo. Piensen en una palabra que describa cómo se sintieron en ese momento. Ahora, sin levantarse o presentarse a los demás, digan en voz alta las palabras que les vengan en mente.

Hace

Anote (usted o su ayudante) las palabras que oiga en la sección izquierda de la pizarra “Similar”. Cuando parezca que nadie dice nada más, vuelva a la primera pizarra.

Nota: quizás detecte algún sentimiento negativo en la categoría Similar y sentimientos positivos en la categoría Diferente. Utilícelos para explicar que existen sentimientos positivos y negativos en ambas experiencias, pero que suelen predominar los positivos cuando nos sentimos como los demás y los negativos cuando nos sentimos diferentes.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Conclusiones

Subraye estas conclusiones:

1. Normalmente, recordamos más experiencias y sentimientos sobre las diferencias que sobre las similitudes con otras personas. El motivo es que la experiencia de no sentirnos parte del grupo suele ser más traumática, mientras que si nos sentimos como los demás no solemos prestar tanta atención a nuestros sentimientos y comportamiento.
2. Los sentimientos y los comportamientos que tenemos cuando nos sentimos diferentes suelen ser más negativos. (Observe que también hay excepciones).
3. Los sentimientos y comportamientos que tenemos cuando nos sentimos similares son sentimientos y comportamientos que ayudan al grupo de trabajo.
4. La empatía (recordar cómo nos sentíamos cuando nos creíamos diferentes) puede ayudarnos a identificar formas para incluir a las personas que pueden sentirse diferentes. Por ejemplo, un empleado nuevo, alguien que acaba de llegar de otra sede situada en una provincia o país diferente, alguien que es visiblemente distinto a los demás, o alguien que habla un idioma diferente. En lugar de etiquetar a una persona, pregúntense si puede que se sienta “fuera de lugar” y ayúdela.

No todos debemos tener el mismo aspecto, actuar de la misma forma, vestir igual o hablar igual para *sentirnos* parte del grupo. Si nuestra empresa y colaboradores valoran las diferencias, ello nos ayudará a sentirnos parte del grupo a pesar de nuestras diferencias

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Actividad 4.4.

La vida en otro idioma

Suzanne Salimbene, PhD, Inter-Face International
Rockford, IL, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

- Ofrecer a los participantes una experiencia breve y libre de riesgos de qué supone que te hablen en un idioma que no entiendes y que esperen que respondas.
- Analizar sus sentimientos y comportamiento en esta situación.
- Intentar que comprendan los sentimientos de aquellos clientes, subordinados u otras personas con las que trabajan cuyo conocimiento de nuestro idioma es limitado.

A quién va dirigido

Esta actividad resulta más eficaz con un grupo monolingüe, especialmente con personas con poca experiencia en viajar o trabajar en lugares en los que se utiliza un idioma distinto al suyo en el trabajo y la vida diaria.

Esta actividad está pensada para grupos de cualquier tamaño, desde pequeños grupos sentados alrededor de una mesa en una reunión de personal, a grupos muy voluminosos en un teatro o sala de actos.

Tiempo

La experiencia idiomática no debe durar más de 3-5 minutos pues está comprobado que transcurrido este tiempo los asistentes suelen “desconectar”. La fase de conclusiones debe durar unos 15-30 minutos, según cuáles sean las reacciones del grupo, si se ha utilizado un formulario escrito para ampliar el ejercicio y la atención de los asistentes.

Materiales

- Un facilitador o voluntario, con un buen nivel de un idioma que probablemente los asistentes no entiendan.
- Un ejemplar para cada asistente con un formulario sencillo de solicitud o informativo en el idioma que se utilice.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Procedimiento

Debe haber una persona que sepa un idioma que probablemente nadie más del curso conozca. Por ejemplo, personalmente suelo realizar el ejercicio en griego, aunque también he utilizado voluntarios que hablaban polaco o serbio. Si es posible, amplíe el ejercicio oral con un formulario o documento escrito, como el del siguiente ejemplo.

Empiece la presentación en el idioma extranjero desde el principio, sin decir nada en el idioma de los asistentes. Si tiene un voluntario que la ayuda en este ejercicio, preséntelo como un “ponente invitado” de forma que las primeras palabras que éste pronuncie sean en un idioma extranjero. El “efecto sorpresa” logrará que los asistentes reaccionen y respondan de un modo muy similar al que respondería una persona en una experiencia idiomática real. Suelen reír, enfadarse o desconectar por completo. Como hacen muchos extranjeros, suelen hablar con un compañero e intentar averiguar (en su idioma nativo) qué está diciendo el interlocutor, un hecho que los hablantes del idioma mayoritario suelen encontrar molesto cuando les ocurre a ellos.

Procedimiento:

1. La persona se presenta en el idioma extranjero, a una velocidad y con una entonación normales en una conversación.
2. A continuación, les pregunta el nombre a varios individuos del grupo. (Yo suelo sonreír y repetir varias veces mi nombre diciendo en griego: “Me llamo Suzanne Salimbene, ¿Cómo se llama usted?”)
3. Seguirá preguntando el resto de los datos habituales de los formularios: nombre, dirección, número de teléfono, lugar de nacimiento, fecha de nacimiento, apellidos, etc.

Este ejercicio no debe durar más de 3-4 minutos, pues el único objetivo es que cada uno analice su actitud y comportamiento al encontrarse en una situación que los extranjeros experimentan a diario.

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Conclusiones

Desarrolle o adapte las preguntas según las necesidades de los asistentes y el tipo de situación con el que es más probable que se encuentren. A continuación encontrará ejemplos de preguntas de reflexión que pueden utilizarse en la fase de conclusiones. Puesto que el autor suele trabajar principalmente con miembros del servicio sanitario, están enfocadas a este campo.

Si el grupo es demasiado numeroso para plantear las preguntas individualmente, pídale que las discutan entre ellos y posteriormente pídale que compartan con todo el grupo sus respuestas a las preguntas 9 y 10.

Formulario de ejemplo que se utilizará para la presentación del idioma extranjero. Deberá traducirse al idioma extranjero utilizado para el ejercicio.]

Personal Data Survey

First name	Last name	
Home address		
City	State	Zip
Country		
Business address		
Job/profession		
Place of birth	Year of birth	
Mother's maiden name	Father's name	
Father's occupation		

[Modelo con preguntas para relatar la experiencia personal]

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.

Preguntas para la discusión

Trabaje con otros dos participantes para explorar su reacción ante su experiencia frente al “idioma extranjero”. Utilice las siguientes preguntas para guiar su discusión:

1. *¿Cómo se sintió cuando se le dirigieron en un idioma que no entendía? ¿Se sintió confuso? ¿Enfadado? ¿Intimidado?*
2. *¿Cuál fue su reacción? ¿Cómo actuó? ¿Qué dijo y a quién?*
3. *¿Fue capaz de deducir qué le decían? ¿Cómo? ¿Qué hizo el interlocutor para ayudarlo a entenderlo? ¿Qué fue lo que le dificultó la comprensión?*
4. *¿Entendió las instrucciones? ¿Tenía claro qué información escribir en el formulario según lo que le dijeron?*
5. *¿Es comparable esta pequeña experiencia en un “idioma extranjero” a las experiencias reales de los pacientes de diversas procedencias lingüísticas que entran en contacto con su clínica, hospital o centro médico?*
6. *¿Qué conclusiones podemos extraer de esta pequeña experiencia?*
7. *¿Qué le ha ayudado a entender mejor esta experiencia?*
8. *Describa y analice una interacción real concreta entre usted (o un miembro de la plantilla) y un paciente con conocimientos limitados del idioma.*
9. *¿Cuáles son sus propios sentimientos cuando se ve obligado a comunicarse con colegas, superiores o clientes a los que les resulta difícil entender qué está diciendo o que les resulta difícil expresar sus síntomas, preguntas, necesidades etc. claramente?*
9. *¿Puede sugerir tres soluciones realistas ante los problemas de comunicación provocados por las diferencias entre los contextos del interlocutor y el oyente?*

Reproducido de *Global Competence: 50 training activities for succeeding in international business*, Jonamay Lambert, Selma Myers and George Simons, Editors, Amherst, Mass.: HRD Press, 2000.



Referencias bibliográficas

Simons,G, et al (2000) “ Global Competence”. New Hampshire. Hurman Resources Pres Globla competence

Proyecto Com.(2002)“Relaciones Interculturales en la Empresa.” Les Heures de la Fundació Bosh i Gimpera de la Universitat de Barcelona

Affaya, M.N.E. (1996) "Occident i l'Islam: imatges il.lusòries i/o interculturalitat efectiva?", *dCIDOB*, 56:24-27.

Botey, J. (1996) "Una aproximació a la interculturalitat", *dCIDOB*, 56:4-5.

Chen, G.-M. y Starosta, W.J. (1996) "Intercultural Communication Competence: A Synthesis", en Burelson B.R. y Kunkel A.W. (eds.) *Communication Yearbook 19*. Londres: Sage, pp.353-383.

Chilln, L.A. et al. (1991) *Las mentiras de una guerra. Desinformaci y censura en el conflicto del Golfo*. Barcelona: Deriva.

Eco, U. (1985) "El público perjudica a la televisión?", en Moragas M. de (ed.) *Sociolog de la comunicaci de masas, II. Estructura, funciones y efectos*. Gustavo Gili: Barcelona, pp. 172-195.

Eco, U. (1987) "Notes sur la sémiotique de la réception", *Actes smiotiques. Documents*, IX, n 81.

Eco, U. (1990) *Semiótica y filosof del lenguaje*. Lumen: Barcelona.

Escoffier, J. (1991) "The Limits of Multiculturalism", *Socialist Review*, 3-4:61-73.

Fitzgerald, T.K. (1993) *Metaphors of Identity. A Culture-Communication Dialogue*. Albany: State University of New York Press.

Gudykunst, W.B. (1993) "Toward a Theory of Effective Interpersonal and Intergroup Communication. An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Perspective", en

- Wiseman R.L. y Koester J. (eds.) *Intercultural Communication Competence*. London: Sage, pp. 33-71.
- Gudykunst, W.B. (1995) "Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory. Current Status", en Wiseman R.L. (ed.) *Intercultural Communication Theory*. London: Sage, pp. 8-58.
- Hassanain, A. (1995) *Les fondements de l'identité culturelle des jeunes d'origine marocaine en France*. Casablanca: Imprimerie de L'Entente.
- Israel, E. (1995) "Comunicació intercultural i construcció periodística de la diferència", *Anàlisi*, 18:59-85.
- Kymlicka, W. (1996) *Ciudadanía multicultural*. Barcelona: Paidós.
- Lamo de Espinosa, E. (1995) "Fronteras culturales", en Lamo de Espinosa E. (ed.) *Culturas, Estado, Ciudadanos. Una aproximación al multiculturalismo en Europa*. Madrid: Alianza Editorial, pp.13-79.
- Morin, E. (1994) *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Pinxten, R. (1996) "Negociació intercultural", *dCIDOB*, 56:6-8.
- Rodrigo, M. (1996a) "Els estudis de comunicació intercultural", *dCIDOB*, 56:10-12.
- Rodrigo, M. (1996b) "Hacia el mito de la identidad cultural", comunicació presentada en el VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Semiótica, Zaragoza, noviembre.
- Rodrigo, M. (1996c) "Etnocentrismo y medios de comunicación", *Voces y Culturas*, 10:51-58.
- Todorov, T. (1988) "El cruzamiento entre culturas", en Todorov T. et al. *Cruce de culturas y mestizaje cultural*. Madrid: Júcar, pp.9-31.
- Vertovec, S. (1996) "Multiculturalism, Culturalism and Public Incorporation", *Ethnic and Racial Studies*, vol. 19, 1:49-69.
- Weber, E. (1996) "La interculturalitat comença per un mateix", *dCIDOB*, 56:20-22.