

ANEXOS

ANEXO 1
PAUTA – GUIÓN ENTREVISTA
ESTUDIO PILOTO

ANÁLISIS OCUPACIONAL: COMPETENCIAS INTERCULTURALES PARA PERSONAL DE BASE

Presentación de la investigación

- Investigación: Detección de competencias interculturales requeridas por las empresas catalanas
- Producción: Creación de un programa de formación intercultural .

Nombre empresa: _____
Dirección empresa: _____
Localidad empresa: _____
Nombre persona entrevistada: _____
Cargo de la persona entrevistada: _____
Sector de actividad principal: _____ Fecha entrevista: _____

INFORMACIÓN CONTEXTUAL

Experiencia intercultural. Tiempo y naturaleza	Contextual
Historial profesional en origen	
Historial migratorio en el nuevo: motivos, experiencias en otros países	
Entorno de acogida. Favorable o desfavorable	
Información previa al proceso migratorio	
Valoración personal del fenómeno migratorio. Enriquecimiento o fuente de conflictos	

Procesos de regulación e inserción en España Localización de empleo Acceso a esta empresa Selección e integración en la empresa	Básicas
--	---------

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Diagnosticar	
Percepción de diferencias en: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Personas • Cultura de empresa • Normas • Otros 	Requerimientos del contexto
Percepción de diferencias en: <ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de formalización • El ritmo de trabajo • Mayor seguridad • Más instrucciones • Otros 	Requerimientos de la tarea
Expresión de rasgos como: <ul style="list-style-type: none"> • Extroversión • Apertura de mente • Tolerancia al cambio • Control emocional • Otros 	Determinantes de la personalidad
Relacionarse	
Percepción de diferencias en: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de detalles • Vocabulario • Claridad mensaje • Otros 	Relacionarse

Afrontar	
¿Qué información ha tenido que buscar? ¿Qué ha tenido que aprender?	Respuestas cognitivas
¿Qué ha tenido que explicar? Preguntar? ¿Qué ha tenido que hacer? ¿Qué ha tenido que dejar de hacer?	Respuestas comportamentales
¿Qué ha tenido que callar? ¿Cómo se ha controlado? ¿ Entiende sus sentimientos?	Respuestas emotivas

Otras informaciones relevantes:

ANEXO 2
PAUTA – GUIÓN ENTREVISTAS
VALIDACIÓN DEFINITIVA

ANÁLISIS OCUPACIONAL: COMPETENCIAS INTERCULTURALES PARA RESPONSABLE DE RRHH

Presentación de la investigación

- Investigación: Detección de competencias interculturales requeridas por las empresas catalanas
- Producción: Creación de un programa de formación intercultural .

Objetivos de la entrevista:

Detectar competencias interculturales: Que son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el correcto desempeño del puesto y la integración en la organización que cuenta con RRHH multiculturales.

Nombre empresa: _____
Dirección empresa: _____
Localidad empresa: _____
Nombre persona entrevistada: _____
Cargo de la persona entrevistada: _____
Sector de actividad principal: _____ Fecha entrevista: _____

INFORMACIÓN CONTEXTUAL

<p>¿Qué significa integración en la empresa para Usted?</p> <p>¿A partir de que indicios y conductas valoraría que hay integración en su empresa?</p> <p>¿Qué prácticas y aspectos los vincularía con la integración?</p> <p>¿Qué incidentes o aspectos curiosos destacaría desde que en su empresa hay interculturalidad en su empresa?</p> <p>¿Desde cuando trabajan en su empresa personas inmigrantes?</p> <p>¿Qué le motivó a contar con personal extranjero?</p>	Contextual
--	------------

COMPETENCIAS BÁSICAS ACCESO AL EMPLEO

<p>¿Mediante que canales localiza a sus candidatos y candidatas?</p> <p>¿Cómo se selecciona en su empresa?</p> <p> Procesos</p> <p> Criterios</p> <p>¿Qué aspectos clave tiene en cuenta?</p> <p> Idioma</p> <p> Documentación</p> <p> Titulación</p> <p> Identificación de competencias requeridas</p> <p> Papeles</p> <p>¿Cuáles son las mayores dificultades cuando se decide contratar y seleccionar a personas de otros países?</p> <p>¿Qué retos han tenido que superar en la empresa debido a la multiculturalidad?</p> <p>¿Qué supervisor o supervisora de su empresa, considera que sabe gestionar eficazmente la multiculturalidad en los equipos de trabajo?</p> <p>¿Qué persona extranjera, integrante del equipo de dicho supervisor/a valora que es un buen profesional y se ha integrado al grupo y a la empresa?</p>	<p>Básicas</p>
---	----------------

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

<p style="text-align: center;">Diagnosticar</p>	
<p>Al dirigir a personas de otras culturas, ¿qué ha aprendido de cómo en su cultura se actúa como dirección?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo se actúa ante la dirección en otras cultura?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo en su cultura se actúa ante las normas de trabajo y de la organización?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo se actúan ante las normas de trabajo y de la organización en otras culturas?</p> <p>¿Cree que en su cultura se necesitan más seguridad y previsión que en esta?</p>	<p>Requerimientos del contexto</p>
<p>¿Cree que las personas de su trabajo gestionan el tiempo de trabajo de manera diferente que en esta?</p> <p>¿En qué radica la diferencia?</p> <p>¿Se trabaja más rápido o más lento?</p> <p>¿Cree que necesita más instrucciones o planificación que sus compañeros de otras culturas? ¿Menos?</p>	<p>Requerimientos de la tarea</p>

<p>¿Cómo se definiría usted?</p> <p>¿Qué aspectos personales ha descubierto de Usted ahora que trabaja en multiculturalidad?</p> <p> Imagen</p> <p> Autoconcepto</p> <p> Rasgos de personalidad</p> <p>Qué aspectos personales se le han mostrado como relevantes en sus empleados tanto inmigrantes como autóctonos</p> <p> Imagen</p> <p> Autoconcepto</p> <p> Rasgos de personalidad</p> <p>A la vista de su experiencia ¿Cree que la cultura afecta a la manea en que trabajamos y nos relacionamos?</p>	<p>Determinantes de la personalidad</p>
Relacionarse	
<p>¿En que ha encontrado mayores diferencias comunicativas?</p> <p> Directo-Indirecto</p> <p> Elaborado- Sucinto</p> <p> Tono de voz</p> <p>A la hora de mantener relaciones interpersonales, ¿en qué ha notado las mayores diferencias?</p>	<p>Relacionarse</p>
Afrontar	
<p>¿Qué conflictos ha habido en la empresa?</p> <p>¿Cómo los ha solventado?</p> <p>¿Qué información ha tenido que buscar?</p> <p>¿Qué ha tenido que aprender?</p>	<p>Respuestas cognitivas</p>
<p>¿Qué ha tenido que explicar? Preguntar?</p> <p>¿Qué ha tenido que hacer?</p> <p>¿Qué ha tenido que dejar de hacer?</p>	<p>Respuestas comportamentales</p>
<p>¿Qué ha tenido que callar?</p> <p>¿Cómo se ha controlado?</p> <p>¿Entiende sus sentimientos?</p>	<p>Respuestas emotivas</p>

Notas:

ANÁLISIS OCUPACIONAL: COMPETENCIAS INTERCULTURALES PARA SUPERVISORES Y SUPERVISIRAS DE GRUPO DE TRABAJO

Presentación de la investigación

- Investigación: Detección de competencias interculturales requeridas por las empresas catalanas
- Producción: Creación de un programa de formación intercultural .

Objetivos de la entrevista:

Detectar competencias interculturales: Que son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el correcto desempeño del puesto y la integración en la organización que cuenta con RRHH multiculturales.

Nombre empresa: _____
Dirección empresa: _____
Localidad empresa: _____
Nombre persona entrevistada: _____
Cargo de la persona entrevistada: _____
Sector de actividad principal: _____ Fecha entrevista: _____

INFORMACIÓN CONTEXTUAL

¿Qué significa integración en la empresa para Usted? ¿A partir de que indicios, conductas valoraría que hay integración en su empresa? ¿Qué prácticas y aspectos los vincularía con la integración ¿Desde cuando tiene experiencia intercultural dirigiendo grupos de trabajo multiculturales? ¿Qué incidentes o aspectos curiosos destacaría desde que en su empresa hay interculturalidad en su empresa?	Contextual
--	------------

COMPETENCIAS BÁSICAS ACCESO AL EMPLEO

¿Qué aspectos clave tiene en cuenta para seleccionar a una persona de otra cultura como miembro de su equipo? ¿Cuáles son sus criterios de valoración? ¿Qué persona extranjera, integrante del equipo de dicho supervisor/a valora que es un buen profesional y se ha integrado al grupo y a la empresa?	Básicas
--	---------

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Diagnosticar	
<p>¿Ha descubierto algo de si mismo ante el contacto con personas de otras culturas?</p> <p>¿Qué valores, costumbres, maneras de hacer a descubierto de estas personas de otras culturas?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo en su cultura se ejerce la supervisión?</p> <p>¿Qué expectativas de su rol de supervisor tienen las personas de otras culturas?</p> <p>¿Cómo responden ante usted como supervisor</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo en su cultura se actúa ante las normas de trabajo y de la organización?</p> <p>¿Qué expectativas respecto a las normas tienen estas personas de otras culturas</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo se actúa ante las normas de trabajo y de la organización?</p> <p>¿Cree que en su cultura se necesitan más seguridad y previsión que en esta?</p>	Requerimientos del contexto
<p>¿Cree que las personas de su trabajo gestionan el tiempo de trabajo de manera diferente que en esta?</p> <p>¿En qué radica la diferencia?</p> <p>¿Se trabaja más rápido o más lento?</p> <p>¿Cree que necesita más instrucciones o planificación que sus compañeros de otras culturas? ¿Menos?</p>	Requerimientos de la tarea
<p>¿Cómo se definiría usted?</p> <p>¿Qué aspectos personales ha descubierto de Usted ante la relación intercultural en la empresa?</p> <p>¿Qué aspectos personales se le han mostrado como relevantes en sus empleados tanto inmigrantes como autóctonos</p> <p style="padding-left: 40px;">Imagen</p> <p style="padding-left: 40px;">Autoconcepto</p> <p style="padding-left: 40px;">Rasgos de personalidad</p> <p>¿Cómo valoraría su competencia profesional</p> <p>¿Cree que la cultura afecta a la maneja en que trabajamos y nos relacionamos?</p>	Determinantes de la personalidad
Relacionarse	
<p>Idioma: necesidad, aprendizaje , dificultades</p> <p>¿En que ha encontrado mayores diferencias comunicativas?</p> <p style="padding-left: 40px;">Directo-Indirecto</p> <p style="padding-left: 40px;">Elaborado- Sucinto</p> <p style="padding-left: 40px;">Tono de voz</p> <p>¿A la hora de mantener relaciones interpersonales, en qué ha notado las mayores diferencias?</p> <p>¿Cómo se siente más cómodo trabajando en equipo?</p>	Relacionarse

¿Qué cree que se valora aquí en el trabajo en equipo?	
Afrontar	
¿Qué información ha tenido que buscar? ¿Qué ha tenido que aprender?	Respuestas cognitivas
¿Qué ha tenido que explicar? Preguntar? ¿Qué ha tenido que hacer? ¿Qué ha tenido que dejar de hacer? ¿Qué problemas ha solventado y cómo lo ha solventado?	Respuestas comportamentales
¿Qué ha tenido que callar? ¿Cómo se ha controlado? ¿Entiende sus sentimientos?	Respuestas emotivas

ANÁLISIS OCUPACIONAL: COMPETENCIAS INTERCULTURALES PARA PERSONAL DE BASE

Presentación de la investigación

- Investigación: Detección de competencias interculturales requeridas por las empresas catalanas
- Producción: Creación de un programa de formación intercultural .

Objetivos de la entrevista:

Detectar competencias interculturales: Que son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el correcto desempeño del puesto y la integración en la organización que cuenta con RRHH multiculturales.

Nombre empresa: _____
Dirección empresa: _____
Localidad empresa: _____
Nombre persona entrevistada: _____
Cargo de la persona entrevistada: _____
Sector de actividad principal: _____ Fecha entrevista: _____

INFORMACIÓN CONTEXTUAL

¿Qué significa integración en la empresa para Usted? Experiencia profesional / formación en el país de origen ¿Cuándo y cómo inició su proyecto migratorio? ¿Cuánto tiempo hace que está en España? Proceso migratorio en España: información previa, acomodación personal Otros datos	Contextual
---	------------

COMPETENCIAS BÁSICAS ACCESO AL EMPLEO

Proceso de regulación laboral Proceso / itinerario de inserción. Diferencias respecto al propio país. Conocimientos, estrategias y recursos para la inserción. Sociales, del propio grupo cultural, etc. ¿Qué actitud se encontró en su nuevo entorno? ¿Qué actitudes se encontró en su propio grupo cultural?	Básicas
--	---------

<p>¿Qué problemas tuvo que hacer frente, elementos de shock cultural</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Qué aspectos clave destacaría en su proceso de regulación e inserción?</p> <p>¿En qué aspectos ha tenido mayores dificultades?</p>	
--	--

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Diagnosticar	
<p>¿Ha descubierto algo de si mismo ante el contacto con personas de otras culturas?</p> <p>¿Qué valores, costumbres, maneras de hacer a descubierto de estas personas de otras culturas?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo en su cultura se actúa como subordinado/a?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo se actúa ante la dirección en la cultura de acogida?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo se ejerce la dirección en su cultura?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo se ejerce la dirección en esta cultura?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo en su cultura se actúa ante las normas de trabajo y de la organización?</p> <p>¿Qué ha aprendido de cómo se actúa aquí ante las normas de trabajo y de la organización?</p> <p>¿Cree que en su cultura se necesitan más seguridad y previsión que en esta?</p>	Requerimientos del contexto
<p>¿Cree que las personas de su trabajo gestionan el tiempo de trabajo de manera diferente que en esta?</p> <p>¿En qué radica la diferencia?</p> <p>¿Se trabaja más rápido o más lento?</p> <p>¿Cree que necesita más instrucciones o planificación que sus compañeros de otras culturas? ¿Menos?</p>	Requerimientos de la tarea
<p>Cómo se definiría usted?</p> <p>¿Qué aspectos personales ha descubierto de Usted ante la relación intercultural en la empresa?</p> <p>¿Cómo valoraría su competencia profesional</p> <p>¿Cree que la cultura afecta a la maneja en que trabajamos y nos relacionamos?</p>	Determinantes de la personalidad
Relacionarse	
<p>¿Cómo aprendió castellano? Cree necesario aprender catalan?</p> <p>¿Ha apreciado diferencias comunicativas?</p> <p style="padding-left: 40px;">Directo-Indirecto</p> <p style="padding-left: 40px;">Elaborado- Sucinto</p> <p style="padding-left: 40px;">Tono de voz</p>	Relacionarse

<p>¿En que ha encontrado mayores diferencias comunicativas?</p> <p>¿A la hora de mantener relaciones interpersonales, en qué ha notado las mayores diferencias?</p> <p>¿Cómo se siente más cómodo trabajando en equipo? Qué cree que se valora aquí en el trabajo en equipo?</p>	
Afrontar	
<p>¿Qué información ha tenido que buscar?</p> <p>¿Qué ha tenido que aprender?</p>	Respuestas cognitivas
<p>¿Qué ha tenido que explicar? Preguntar?</p> <p>¿Qué ha tenido que hacer?</p> <p>¿Qué ha tenido que dejar de hacer?</p>	Respuestas comportamentales
<p>¿Qué ha tenido que callar?</p> <p>¿Cómo se ha controlado?</p> <p>Entiende sus sentimientos?</p>	Respuestas emotivas

ANEXO 3

ÍNDICES DEL FACTOR: INDIVIDUALISMO- COLECTIVISMO.

HOFSTEDE, G. (1999)

Índice de individualismo para cincuenta países y tres regiones. Hofstede 1999					
Clasificación	País o Región	Puntuación	Clasificación	País o Región	Puntuación
1	Estados Unidos	91	28	Turquía	37
2	Australia	90	29	Uruguay	36
3	Gran Bretaña	89	30	Grecia	35
4/5	Canadá	80	31	Filipinas	32
4/5	Países Bajos	80	32	México	30
6	Nueva Zelanda	79	33/35	África oriental	27
7	Italia	76	33/35	Yugoslavia	27
8	Bélgica	75	33/35	Portugal	27
9	Dinamarca	74	36	Malasia	26
10/11	Suecia	71	37	Hong Kong	25
10/11	Francia	71	38	Chile	23
12	Irlanda (Rep. de)	70	39/41	África occidental	20
13	Noruega	69	39/41	Tailandia	20
14	Suiza	68	42	El Salvador	19
15	Rep. Fed. Alemania	67	43	Corea del Sur	18
16	Sudáfrica	65	44	Taiwan	17
17	Finlandia	63	45	Perú	16
18	Austria	55	46	Costa Rica	15
19	Israel	54	47/48	Pakistán	14
20	España	51	47/48	Indonesia	14
21	India	48	49	Colombia	13
22/23	Japón	46	50	Venezuela	12
22/23	Argentina	46	51	Panamá	11
24	Irán	41	52	Ecuador	8
25	Jamaica	39	53	Guatemala	6
26/27	Brasil	38			
26/27	Países árabes	38			

ANEXO 4

ÍNDICES DEL FACTOR: ORIENTACIÓN AL TRABAJO.

BOND. M. (1993)

Clasificación de la orientación al trabajo según Confucio según Bond					
Clasificación	País o región	Puntuación	Clasificación	País o región	Puntuación
1	China	252	13	Polonia	-50
2	Hong-Kong	175	14	Alemania	-54
3	Taiwán	143	15	Australia	-54
4	Japón	119	16	Nueva Zelanda	-57
5	Corea del Sur	101	17	USA	-61
6	Brasil	66	18	Gran Bretaña	-75
7	India	52	19	Zimbabwe	-75
8	Tailandia	34	20	Canadá	-82
9	Singapur	6	21	Filipinas	-96
10	Holanda	-8	22	Nigeria	-106
11	Bangladesh	-22	23	Pakistán	-193
12	Suecia	-47			

ANEXO 5

ÍNDICES DEL FACTOR: DISTANCIA JERÁRQUICA O DE PODER

HOFSTEDE, G. (1999)

Índices de alta distancia jerárquica en cincuenta países y tres regiones. Hofstede, 1999					
Clasificación por puntuaciones	País o región	Índice	Clasificación por puntuaciones	País o región	Índice
1	Malasia	104	27/28	Corea del Sur	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Irán	58
2/3	Panamá	95	29/30	Taiwán	58
4	Filipinas	94	31	España	57
5/6	México	81	32	Pakistán	55
5/6	Venezuela	81	33	Japón	54
7	Países árabes	80	34	Italia	50
8/9	Ecuador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonesia	78	35/36	Sudáfrica	49
10/11	India	77	37	Jamaica	45
10/11	África occidental	77	38	Estados Unidos	40
12	Yugoslavia	76	39	Canadá	39
13	Singapur	74	40	Países Bajos	38
14	Brasil	69	41	Australia	36
15/16	Francia	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Alemania	35
17	Colombia	67	42/44	Gran Bretaña	35
18/19	El Salvador	66	45	Suiza	34
18/19	Turquía	66	46	Finlandia	33
20	Bélgica	65	47/48	Noruega	31
21/23	África oriental	64	47/48	Suecia	31
21/23	Perú	64	49	Irlanda (Rep.)	28
21/23	Tailandia	64	50	Nueva Zelanda	22
24/25	Chile	63	51	Dinamarca	18
24/25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguay	61	53	Austria	11
27/28	Grecia	60			

ANEXO 6

INDICES DEL FACTOR: FUENTES DE ESTATUS:
LOGRO O ADSCRIPCIÓN

TROMPENAARS, F. Y HAMPDEN-TURNER, CH
(2000)

Clasificación de las fuentes de estatus: logro según Trompenaars					
Clasificación	País o región	Puntuación	Clasificación	País o región	Puntuación
1	USA	60	11	Suiza	36
2	Canadá	57	12	Francia	36
3	Australia	54	13	Holanda	35
4	Reino Unido	49	14	Bélgica	35
5	Suecia	48	15	China	33
6	Israel	44	16	Japón	30
7	Alemania	41	17	Rusia	25
8	Italia	40	18	Polonia	24
9	India	39	19	Corea	23
10	Hong Kong	38	20	Yugoslavia	13

ANEXO 7

**INDICES DEL FACTOR: INTOLERANCIA A LA
INCERTIDUMBRE**

HOFSTEDE, G. (1999)

Índices de intolerancia a la incertidumbre en cincuenta países y tres regiones. Hofstede, 1999					
Clasificación	País o región	Índice ICI	Clasificación	País o región	Índice ICI
1	Grecia	112	28	Ecuador	67
2	Portugal	104	29	Alemania	65
3	Guatemala	101	30	Tailandia	64
4	Uruguay	100	31/32	Irán	59
5/6	Bélgica	94	31/32	Finlandia	59
5/6	El Salvador	94	33	Suiza	58
7	Japón	92	34	África occidental	54
8	Yugoslavia	88	35	Países Bajos	53
9	Perú	87	36	África oriental	52
10/15	Francia	86	37	Australia	51
10/15	Chile	86	38	Noruega	50
10/15	España	86	39/40	Sudáfrica	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	Nueva Zelanda	49
10/15	Panamá	86	41/42	Indonesia	48
10/15	Argentina	86	41/42	Canadá	48
16/17	Turquía	85	43	Estados Unidos	46
16/17	Corea del Sur	85	44	Filipinas	44
18	México	82	45	India	40
19	Israel	81	46	Malasia	36
20	Colombia	80	47/48	Gran Bretaña	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Irlanda	35
21/22	Brasil	76	49/50	(Rep. de) Hong Kong	29
23	Italia	75	49/50	Suecia	29
24/25	Pakistán	70	51	Dinamarca	23
24/25	Austria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapur	8
27	Países árabes	68			

ANEXO 8

INDICES DEL FACTOR: UNIVERSALISMO

TROMPENAARS, F. Y HAMPDEN-TURNER, CH
(2000)

Clasificación de Universalismo según Trompenaars					
Clasificación	País o región	Puntuación	Clasificación	País o región	Puntuación
1	Noruega	90	24	Malasia	53
2	Suecia	87	25	Filipinas	51
3	Finlandia	85	26	India	51
4	Austria	82	27	México	50
5	Israel	81	28	Nigeria	48
6	Suecia	79	29	Francia	47
7	USA	78	30	Polonia	47
8	Canadá	74	31	Cuba	44
9	Pakistán	72	32	Portugal	43
10	Dinamarca	71	33	Japón	43
11	Bangladesh	70	34	Bélgica	42
12	Hungría	69	35	Singapur	40
13	Reino Unido	68	36	Checoslovaquia	39
14	Italia	68	37	Grecia	38
15	Escocia	68	38	Irlanda	38
16	Turquía	64	39	China	35
17	Brasil	63	40	Nepal	31
18	Egipto	60	41	Venezuela	30
19	Holanda	59	42	Bulgaria	25
20	Alemania	57	43	Rusia	23
21	España	55	44	Corea	17
22	Argentina	54	45	Yugoslavia	11
23	Rumanía	53			

ANEXO 9

INDICES DEL FACTOR: LOCUS DE CONTROL

**TROMPENAARS, F. Y HAMPDEN-TURNER, CH
(2000)**

Clasificación del locus de control interno según Trompenaars					
Clasificación	País o región	Puntuación	Clasificación	País o región	Puntuación
1	USA	84	11	Japón	48
2	Canadá	83	12	Holanda	48
3	Australia	79	13	Bélgica	48
4	Reino Unido	75	14	Polonia	47
5	Israel	74	15	China	47
6	Corea	72	16	Hong Kong	46
7	Italia	66	17	Suecia	45
8	Francia	62	18	India	44
9	Suiza	61	19	Rusia	43
10	Alemania		20	Yugoslavia	42

ANEXO 10

INDICES DEL FACTOR: LOGRO- RELACIÓN

HOFSTEDE, G. (1999)

Índice de logro para cincuenta países y tres regiones. Hofstede 1999					
Clasificación	País o región	Puntuación Logro	Clasificación	País o región	Puntuación Logro
1	Japón	95	28	Singapur	48
2	Austria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonesia	46
4/5	Italia	70	30/31	<i>África occidental</i>	46
4/5	Suiza	70	32/33	<i>Turquía</i>	45
6	México	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Irlanda (Rep. de)	68	34	Panamá	44
7/8	Jamaica	68	35/36	Irán	43
9/10	Gran Bretaña	66	35/36	Francia	43
9/10	<i>Rep. Fed. Alemania</i>	66	37/38	España	42
11/12	Filipinas	64	37/38	Perú	42
11/12	Colombia	64	39	África Oriental	41
13/14	Sudáfrica	63	40	El Salvador	40
13/14	Ecuador	63	41	Corea del Sur	39
15	Estados Unidos	62	42	Uruguay	38
16	Australia	61	43	Guatemala	37
17	Nueva Zelanda	58	44	Tailandia	34
18/19	Grecia	57	45	Portugal	31
18/19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20/21	Argentina	56	47	Finlandia	26
20/21	India	56	48/49	Yugoslavia	21
22	Bélgica	54	48/49	Costa Rica	21
23	Países árabes	53	50	Dinamarca	16
24	Canadá	52	51	Países Bajos	14
25/26	Malasia	50	52	Noruega	8
25/26	Pakistán	50	53	Suecia	5
27	Brasil	49			

ANEXO 11

GUÍA DIDÁCTICA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN “TRABAJAMOS JUNTOS, CONOZCÁMONOS MEJOR”

INTRODUCCIÓN

La presente guía didáctica se ha elaborado como material de soporte para el formador o la formadora que vaya a impartir el seminario de formación intercultural de 20 h. “Trabajamos juntos, conozcamos mejor” en el que se pretende formar en competencias interculturales de diagnóstico.

El contenido teórico del curso no se ha redactado pues estaría comprendido en el marco teórico de la presente tesis doctoral. Así pues, la guía estructura en cuatro sesiones de cinco horas cada una la relación de:

- La relación de objetivos de cada sesión
- El enunciado de las diversas actividades
- Las transparencias que se utilizarán en cada sesión.
- Los instrumentos para realizar la evaluación del seminario por parte del alumnado



Presentación al curso e introducción al significado de cultura

Objetivos de la sesión

Al finalizar la sesión se pretende.

- Crear un grupo interactivo, propiciando un conocimiento e interacción mutua desde un inicio
- Presentar la formación intercultural como una formación dinámica y experiencial desde el primer momento para captar la motivación del alumnado
- Presentar a los alumnos el concepto de cultura con que se opera al abordar la multiculturalidad

Desarrollo de la primera parte de la sesión 1

Se iniciará el seminario con la primera actividad de los alumnos y alumnas. Se trata del BIS a Bis, una **actividad de presentación mutua**:

Actividad 1.1

BIS A BIS

Autora: Assumpta Aneas, España

Finalidad

Iniciar un proceso de conocimiento mutuo e interacción en un grupo de formación de manera activa y poco comprometida.

Tiempo

Unos 5 –8 minutos de interacción por parejas más el tiempo que necesite cada persona en presentar a su compañero, en total, 20 o 30 minutos.

Materiales

Suficiente espacio libre para que la gente pueda charlar de pie, preferiblemente en un lugar que no sea el aula.

Procedimiento

Explique a los participantes que esta es una actividad de presentación que pretende que interactúen desde el primer momento. Para ello les va a plantear que expliquen al resto del grupo una serie de cuestiones, pero no de sí mismos, sino de la pareja con la que van a hablar.

Las cuestiones han de propiciar el conocimiento mutuo y evitar que cualquier persona del curso pueda sentirse avergonzada o en inferioridad de condiciones.

El nombre de pila es fundamental.

Si el grupo pertenece a una misma empresa pueden explicar en qué área trabajan o en qué centro lo hacen.

Si no trabajan en lo mismo o en la misma empresa pueden explicar el nombre y actividad de la empresa

Para que se produzca la interacción personal es fundamental que las personas charlen sobre temas menos formales: Una pregunta que nunca falla es “ si no tuvierais ninguna limitación económica o de tiempo o personal dónde pasaríais estas próximas vacaciones, dejad volar la imaginación”.

Una vez planteadas las cuestiones, se les dice que se levanten (han de hablar de pie), vayan a un espacio en el que se sientan relajados (quien quiera, y si está permitido pueda fumar) y se les dice que por parejas intercambien esta información.

Se les ha de dar claramente la consigna de que a la vuelta cada persona deberá presentar a su compañero o compañera.

Una vez pasado en tiempo y sentados en su sitio, cada persona irá presentando a sus compañeros o compañeras.

Conclusiones

Es importante que la presentación la dirija la persona formadora para que todos los alumnos y alumnas estén atentos a cuando se les pregunte.

También es importante recordar que lo importante de esta actividad es la interacción que se ha producido, no tanto la información que pueda aportarse

Recursos

Es recomendable que los alumnos y alumnas, así como la personas formadora escriban sus nombres de pila en unas **etiquetas autoadhesivas** de tamaño estándar para que desde el primer momento todo el grupo pueda comunicarse por el nombre.

Tras la presentación del grupo de alumnos y alumnas y puesto en común intereses, experiencias y expectativas, **la persona responsable de la formación se presentará a si misma.**

A continuación presentará mediante una transparencia los objetivos del seminario de formación:



Trabajando en equipos multiculturales

**Esta presentación es para
ayudarles a ser más
conscientes de la naturaleza
multicultural de su empresa y
trabajar mejor con personas de
diversas culturas.**



UNIVERSITAT DE BARCELONA

Nuestros objetivos

- Sensibilizarnos acerca que la cultura nos afecta en mucho más que suponemos
- Reconocer e interpretar mejor las situaciones interculturales de nuestro equipo de trabajo y responder de una forma más eficaz
- Afrontar la diversidad cultural con más seguridad

Desarrollo de la segunda parte de la sesión 1

Tras el descanso se iniciará la segunda parte del seminario con “**En otros mundos: una fantasía espacial intercultural**”, una actividad que pretende introducir experiencialmente el concepto de cultura evitando los estereotipos.

Actividad 1.2.

EN OTROS MUNDOS: UNA FANTASÍA ESPACIAL INTERCULTURAL

George Simons, George Simons International Mandelieu - La Napoule, Francia

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Esta actividad involucra a un máximo de cuatro individuos o grupos en la preparación y discusión de un informe cultural sobre los habitantes de un planeta inventado, basándose en un perfil medioambiental del planeta que se les ha asignado. De esta forma:

- explorarán y discutirán las relaciones entre el entorno y la cultura
- evaluarán las influencias negativas y positivas de los estereotipos en la comprensión de su propia cultura y la de los demás
- discutirán cómo y por qué se comportan culturalmente de un modo determinado

Materiales

Una copia de la hoja de instrucciones para cada participante (Copia 1)

Copias de los tres perfiles medioambientales de los planetas y del laboratorio espacial. Suficientes copias de cada perfil para cada miembro del grupo. (Copias 2, 3, 4 y 5)

Copias de las preguntas que se abordarán tras la presentación de los informes culturales (en la copia 6 encontrará ejemplos) para cada participante

Tiempo

75-90 minutos.

Procedimiento

1. Forme cuatro grupos reducidos.
2. Distribuya una hoja de instrucciones y un informe medioambiental a cada individuo del grupo. Lean las instrucciones y revisen las preguntas sobre el procedimiento. (10 minutos)
3. Distribuya los grupos por la sala (o en salas diferentes) para que discutan y preparen sus informes. Indíqueles que vuelvan a una hora determinada. (20 minutos)
4. Cuando pasen los 20 minutos, vuelva a reunir a todo el grupo para que compartan sus informes culturales. Si tiene tiempo, pueden hacer preguntas a los otros grupos. (20-30 minutos)
5. Discutan el proceso. Puede utilizar las preguntas de la Copia 6 o crear sus propias preguntas. (10-15 minutos)

Conclusiones

Dirija una breve discusión final con todo el grupo si han reflexionado sobre las preguntas de debate en pequeños grupos. Si nadie lo comenta, explique que cuando nos falta información específica nuestra imaginación utiliza fácilmente aquella información que tiene para atribuir características culturales a otras personas o grupos. (5-10 minutos)

Hoja de instrucciones para el trabajo en equipo

Su tarea consiste en crear un perfil cultural para las personas que viven en un planeta imaginario, basándose en cómo creen que el entorno del planeta afectaría al desarrollo cultural.

Lean la información general que encontrarán más abajo; seguidamente utilicen la imaginación para crear un informe cultural sobre el planeta que se les ha asignado utilizando el perfil medioambiental proporcionado y las preguntas que se incluyen. Si están trabajando en grupo y no logran ponerse de acuerdo sobre la cultura del planeta, pueden crear subculturas en el planeta que se ajusten a las fantasías de todos los miembros del grupo.

Tienen 20 minutos para completar esta tarea. Deben dejar un mínimo de 5 minutos al final para explicar al resto de grupos la cultura que “han descubierto” en el planeta que se les ha asignado. Para ello pueden utilizar cualquier forma de presentación.

Información general

Nos encontramos en el año 14.092. Ustedes son miembros de un equipo de investigación cultural a bordo de la nave espacial Kluckhohn. La Cámara de Comercio Intergaláctica les ha asignado la tarea de visitar e iniciar un intercambio comercial con las colonias fundadas por colonos y refugiados de la Tierra hace muchos miles de años. Estas colonias se establecieron con los componentes básicos esenciales para la supervivencia en los inicios del viaje espacial hace 12 milenios, pero quedaron aisladas y olvidadas. No hay datos precisos sobre el número de personas que viven en estas colonias. Sin embargo, sí que se posee una descripción detallada sobre el entorno del planeta en el que se instalaron.

Creen que como respuesta a la necesidad de supervivencia y proliferación de un grupo en un determinado entorno, debe tener lugar un desarrollo tanto biológico como cultural. Su tarea consiste en crear una hipótesis práctica sobre el desarrollo de cada una de estas colonias. Discutan sobre el planeta que se les ha asignado y *creen un perfil cultural hipotético*, intentando dar una respuesta a las preguntas que aparecen en la hoja del perfil. Por supuesto, no hay ninguna forma de saber qué esperar hasta que lleguen allí, pero desean estar tan preparados como sea posible utilizando todo lo que ahora saben sobre las culturas y su desarrollo.

EL planeta AFRODITA: perfil medioambiental

Aproximadamente un 20% más pequeño que la Tierra, el planeta Afrodita es un planeta tropical húmedo, con una vegetación exuberante y el cielo cubierto prácticamente siempre de nubes. Abunda la vida animal y vegetal, y algunas especies alcanzan alturas increíbles. Afrodita tiene muchos mares, lagos, ríos y pantanos. Las temperaturas nocturna y diurna son prácticamente constantes (28¼° centígrados, aprox. 83¼ Fahrenheit). Los días y las noches son de 10 horas.

1. ¿Cómo cree que han evolucionado biológicamente las personas de este planeta (tamaño y forma corporal, color de la piel, etc.)?
2. ¿Cuál cree que debe ser el aspecto de sus vestidos, hogares, alimentos, transporte, economía, etc.?
3. ¿Cuáles podrían ser sus creencias y valores sobre el mundo, la tecnología y la religión?
4. ¿Cómo cree que se relaciona la gente de este planeta con semejantes de su propio grupo? ¿Con personas de autoridad? ¿Con los extranjeros? ¿Con las personas del sexo contrario?
5. ¿Cómo cree que serán las relaciones comerciales, cuál será su forma de negociar, de trabajar en grupo, etc.? ¿Cómo debe ser su cultura comercial?

EL planeta ARES: perfil medioambiental

Aunque posee algunos sistemas de irrigación subterránea, Ares es un planeta muy seco del tamaño de la Tierra cuya superficie está formada principalmente por rocas y arena. Posee cierta vegetación en los lugares en los que los ríos subterráneos están cerca de la superficie. Sufre de falta de lluvia, frecuentes tormentas de polvo, días de sol extremadamente cálidos y noches muy frías. Es difícil conseguir agua. El planeta es sólo un poco más pequeño que la Tierra.

1. ¿Cómo cree que han evolucionado biológicamente las personas de este planeta (tamaño y forma corporal, color de la piel, etc.)?
2. ¿Cuál cree que debe ser el aspecto de sus vestidos, hogares, alimentos, transporte, economía, etc.?
3. ¿Cuáles podrían ser sus creencias y valores sobre el mundo, la tecnología y la religión?
4. ¿Cómo cree que se relaciona la gente de este planeta con semejantes de su propio grupo? ¿Con personas de autoridad? ¿Con los extranjeros? ¿Con las personas del sexo contrario?
5. ¿Cómo cree que serán las relaciones comerciales, cuál será su forma de negociar, de trabajar en grupo, etc.? ¿Cómo debe ser su cultura comercial?

EL planeta ZEUS: perfil medioambiental

Zeus es un planeta muy grande, más de 10 veces el tamaño de la Tierra. Su gravedad es tan fuerte que la mayoría de la vegetación crece cerca o por debajo de la superficie. Es rico en minerales, gases, metales y combustibles fósiles. Su geografía es extremadamente llana. El agua no fluye hacia lagos o estanques, suele saturar el suelo y formar peligrosas áreas pantanosas. Los días y las noches tienen 18 horas.

1. ¿Cómo cree que han evolucionado biológicamente las personas de este planeta (tamaño y forma corporal, color de la piel, etc.)?
2. ¿Cuál cree que debe ser el aspecto de sus vestidos, hogares, alimentos, transporte, economía, etc.?
3. ¿Cuáles podrían ser sus creencias y valores sobre el mundo, la tecnología y la religión?
4. ¿Cómo cree que se relaciona la gente de este planeta con semejantes de su propio grupo? ¿Con personas de autoridad? ¿Con los extranjeros? ¿Con las personas del sexo contrario?
5. ¿Cómo cree que serán las relaciones comerciales, cómo negociarán?

El laboratorio espacial intergaláctico ODISEA: perfil medioambiental

El laboratorio espacial intergaláctico es un entorno artificial autosostenible basado en la aplicación de alta tecnología en el que los alimentos, la atmósfera, los residuos, etc. se reciclan infinitamente. El laboratorio se alimenta mediante la radiación cósmica. Se desplaza lentamente por el universo. Tiene un volumen interno de 2 millas cúbicas. Puesto que la gravedad artificial es mínima, cualquier cosa que no esté bien sujeta o arraigada estará en un estado casi constante de caída libre. Ha estado viajando por el espacio desde el año 2075.

1. ¿Cómo cree que han evolucionado biológicamente las personas de este planeta (tamaño y forma corporal, color de la piel, etc.)?
2. ¿Cuál cree que debe ser el aspecto de sus vestidos, hogares, alimentos, transporte, economía, etc.?
3. ¿Cuáles podrían ser sus creencias y valores sobre el mundo, la tecnología y la religión?
4. ¿Cómo cree que se relaciona la gente de este planeta con semejantes de su propio grupo? ¿Con personas de autoridad? ¿Con los extranjeros? ¿Con las personas del sexo contrario?
6. ¿Cómo cree que serán las relaciones comerciales, cuál será su forma de negociar, de trabajar en grupo, etc.? ¿Cómo debe ser su cultura comercial?

Preguntas de debate (Tras la presentación de sus perfiles culturales)

Discutan estas preguntas tras presentar sus informes al resto de grupos.


1. ¿En qué forma creen que todo lo que saben sobre la dinámica de la cultura y sus estereotipos sobre otras culturas contribuyó a o entorpeció la elaboración de los informes de forma individual o en grupo y la presentación de estos informes al resto de grupos?
2. ¿En qué grado creen que la cultura está influenciada por las condiciones medioambientales?
3. ¿Qué otros factores son importantes en el desarrollo de una cultura?
4. ¿Qué han aprendido de esta experiencia que puedan aplicar a su forma de analizar, entender y trabajar con otras culturas en el mundo real?

Tras esta actividad en la que el alumnado podrá valorar y discutir hasta que punto una cultura tan simple como la definida por las misiones pueden afectar la forma de comportarse, valorar y sentir. Es una actividad sumamente interactiva y experiencial.

Una vez comentada la actividad, la persona formadora procederá a presentar el concepto de cultura de una manera más formal mediante una serie de transparencias como:

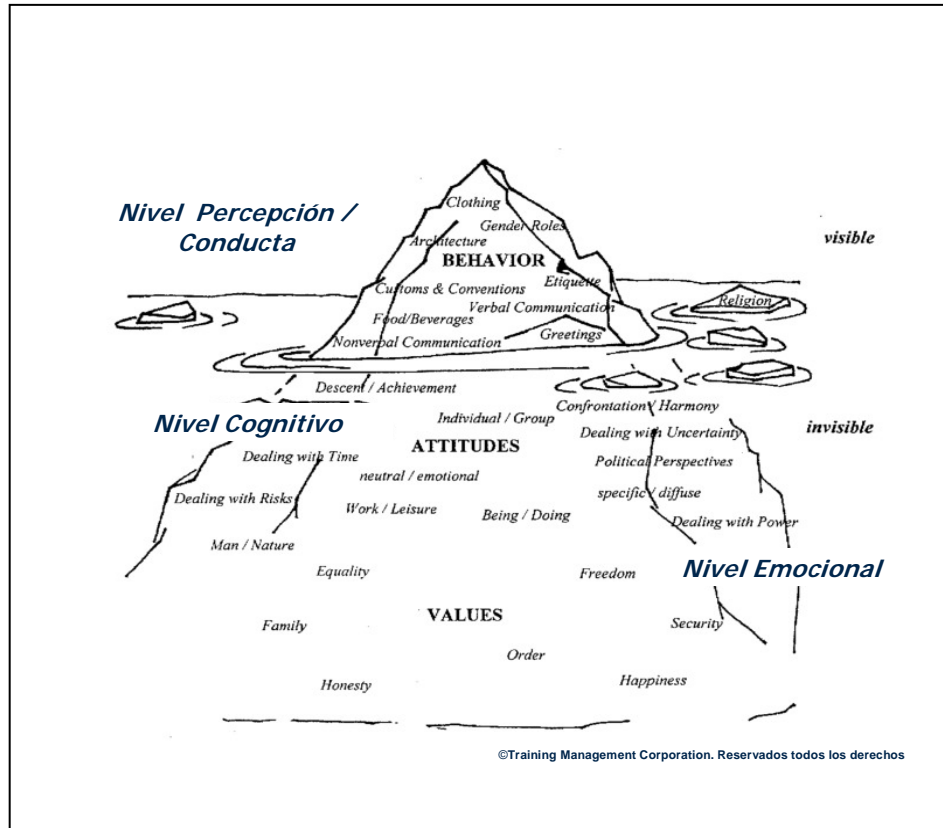
La cultura es

- **Un sistema compartido de significado**
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**



© Simons International. Reservados todos los derechos

Se finalizará la primera sesión resumiendo los puntos clave abordados en la misma.



Sesión
2

Trabajando en otros entornos culturales

Objetivos de la sesión

Al finalizar la sesión se pretende que los alumnos

- Vivan de manera aproximada las emociones y percepciones de toda persona que se encuentra trabajando en un entorno no familiar.
- Conozcan los aspectos fundamentales en que la cultura influye en el desempeño del trabajo
- Se ejerciten en el diagnóstico de estos aspectos
- Desarrollen estrategias de identificación y comprensión de las diferencias entre los propios valores culturales y los de los demás

Desarrollo de la primera parte de la sesión 2

La segunda sesión se iniciará con la actividad “Trabajando en entornos desconocidos”, con la que se pretende que el alumnado experimente de alguna manera el shock cultural. Gracias a esta actividad y a la anterior se suele experimentar un gran incremento de la cohesión grupal y la empatía entre los integrantes del grupo de alumnos y alumnas.

Actividad 2.1.

TRABAJAR EN ENTORNOS DESCONOCIDOS

**Autores: Marianne Brandt, Global Bonding
Northville, MI, EE.UU.**

Finalidad

Con este ejercicio, los participantes obtendrán información sobre la experiencia de trabajar en otra cultura, pensar en otro idioma o empezar un trabajo nuevo con normas desconocidas. También permitirá a los "nativos" darse cuenta de qué supone trabajar o aprender en un segundo idioma.

Tiempo

De 15 a 30 minutos según el tamaño del grupo. Esta actividad también puede utilizarse para "romper el hielo".

Materiales

Cronómetro o reloj con cronómetro. Un ejemplar de la copia 1 "Trabajar en entornos desconocidos: preguntas" para cada participante. Lápices o bolígrafos

Proyector de transparencias o pizarra de papel con las respuestas correctas Si existen varios subgrupos, haga una copia de la hoja de trabajo 2: "Respuestas y preguntas de debate para grupos reducidos" para cada participante. Una pequeña recompensa para "el ganador" (opcional)

Procedimiento

Reparta la hoja de ejercicios boca abajo y pida a los participantes que no le den la vuelta hasta que se los indique.

Explique el ejercicio. Lea las instrucciones que aparecen en la hoja. (Si ya ha realizado esta actividad un par de veces, puede indicarles cuál ha sido el récord de tiempo de los anteriores grupos y animarles a mejorarlo). Recuérdeles que deben levantar la mano cuando acaben. Explíqueles que la primera persona que complete el cuestionario recibirá un pequeño premio (opcional).

Indíqueles que pueden empezar y cronometre el tiempo.

Detenga el reloj cuando alguien levante la mano.

Muestre las respuestas correctas y extraigan conclusiones en común. (Si trabaja con grupos reducidos, reparta la hoja de respuestas y anímeles a discutir el ejercicio entre ellos y con todo el grupo.) Si tiene una recompensa, entréguesela a la persona que tenga las respuestas correctas.

Resuma lo que han aprendido y la experiencia en sí.

Conclusiones

Pídales que expliquen su experiencia. Utilice estas preguntas:

Les indiqué que no escribieran los símbolos sobre el papel. ¿Quién lo hizo de todos modos?

¿Por qué?

Busque respuestas similares para una misma cultura. “El tiempo era importante y yo soy muy competitivo”. “Suelo seguir siempre las instrucciones”. “De otro modo resultaba muy complicado”.

“Todo era una actividad mental, resultaba pesado y frustrante ir constantemente hacia atrás y hacia delante”.

¿Cómo han acabado tan rápidamente? ¿Tenían una estrategia?

“Primero hice todos los que tenían el mismo símbolo”.

“Trabajamos en equipo, Mary hizo todos los +, Joe todos los X, etc.”

¿Cómo se sintieron mientras realizaban el ejercicio?

Busque palabras como “frustrado”, “ansioso”, etc.

¿Qué experiencias similares a ésta ha tenido en el entorno de trabajo?

¿Qué implicaciones tiene ello para los veteranos y los recién llegados en un entorno de trabajo?

¿Qué han aprendido con este ejercicio? “Debemos trabajar conscientemente. No hay nada automático. Es imprescindible ser conscientes de lo que estamos haciendo. Si nos comportamos de la forma habitual para nosotros, los resultados serán incorrectos”. O bien: “Me ha hecho reflexionar sobre lo difícil que debe ser para algunas personas extranjeras trabajar aquí”.

Instrucciones página 1**Trabajar en entornos desconocidos: preguntas**

A continuación encontrará varios problemas aritméticos muy sencillos; por lo tanto, debería resultarle fácil indicar las respuestas correctas. Sin embargo, se encuentra en un país extranjero y los símbolos utilizados para la multiplicación, suma, división y resta siguen una lógica diferente. Son los siguientes

– es el signo de multiplicar

÷ es el signo de sumar

+ es el signo de dividir

x es el signo de restar

- A la señal de su instructor deberá dar la vuelta a la página y resolver los problemas
- Ahora Usted deberá resolver estas cuestiones, tan pronto acabe deberá levantar la mano para señalar que ha finalizado su tarea.
- No puede anotar el significado

Instrucciones página 2

Las operaciones que debe resolver son:

8 multiplicado por 2 =	9 dividido por 1 =
12 dividido por 4 =	5 multiplicado por 4 =
4 menos 3 =	2 menos 1=
6 más 2 =	10 dividido por 5 =
9 dividido por 3 =	12 multiplicado por 2 =
7 menos 4 =	6 multiplicado por 6 =
4 por 2 =	8 más 4 =
8 dividido por 4 =	16 más 8 =
12 menos 2 =	7 menos 6 =
20 dividido por 10=	3 dividido 1 =

Gracias por su colaboración

Como síntesis se presentará la siguiente transparencia.

Trabajando en culturas que no son la propia

- ⌘ Existen reglas diferentes
- ⌘ Es difícil recordar que hacer después
- ⌘ Nuestras propias reglas no dejan de ser un obstáculo
- ⌘ Inventamos estrategias para hacer frente a la situación, evitamos a menudo las reglas de la nueva cultura
- ⌘ Incurrimos en más errores
- ⌘ Los demás nos ven como menos inteligentes, menos competentes, menos honestos, etc.
- ⌘ *¿Qué más descubrió?*

Desarrollo de la segunda parte de la sesión 2

Tras el descanso la persona formadora procederá a presentar las ideas más centrales sobre la influencia de la cultura en el trabajo

¿Cómo influye la cultura en el trabajo?

Que hacen o dicen



- Cómo interpretarlo
- Como lo interpretan
- Cómo vamos probablemente a reaccionar

Que hacemos o decimos



- Cómo van probablemente a reaccionar
- El resultado probable

Mediante una colección de transparencias basadas en los trabajos de Charles (2003), los elementos más significativos de las taxonomías culturales de Hofstede, Trompenaars, etc. en torno a la influencia de la cultura en el trabajo.

Fuentes de identidad

Colectivismo

La identidad depende del tejido social al que uno pertenece

Individualismo

La identidad se basa en el individuo

Visión de la empresa / trabajo

La relación empresa-empleado/ a se percibe en términos morales, como un vínculo familiar.	La relación empresa-empleado/a es un contrato que presumiblemente se basa en ventajas recíprocas
La relación prevalece sobre el asunto a tratar Los intereses colectivos priman sobre los individuales	El asunto a tratar prevalece sobre la relación Los intereses individuales priman sobre los colectivos.
Comunicación indirecta, diplomática.	Comunicación directa, explícita

©Jean Philippe Charles. Reservados todos los derechos

Poder

Alta distancia jerárquica

Los miembros con menos poder de las organizaciones de un país aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual"

Individualismo

Los miembros con menos poder de las organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera igualitaria

Visión de la empresa / trabajo

La jerarquía refleja la desigualdad existencial entre individuos de mayor y menor nivel	La jerarquía supone una desigualdad de papeles establecida por conveniencia
Es improbable que las personas subordinadas hablen y contradigan a sus jefes directamente	Las personas subordinadas hablan y contradicen a sus jefes con bastante facilidad
Las personas subordinadas esperan que se les diga qué hacer.	Las personas subordinadas esperan ser consultados.
La persona responsable evalúa a sus subordinados	La persona responsable es evaluada por sus subordinados 360º
El lenguaje es un símbolo de clase y tiene tratamientos de respeto y jerarquía "Usted"	El lenguaje no tiene tanto valor de clase y no comprende tratamientos de jerarquía "You=tu=Usted"

©Jean Philippe Charles. Reservados todos los derechos

Como aplicación de los conceptos presentados el alumnado analizará un diálogo intercultural.

Actividad 2.3.

DIÁLOGOS ENTRE PERSONAS DE CULTURAS DIFERENTES

Craig Storti, Craig Storti & Associates
Westminster, MD, EE.UU.

Finalidad y objetivos de aprendizaje

Ilustrar cómo las diferencias culturales crean malentendidos en la comunicación.

Tiempo

35 minutos

Materiales

- Una copia de los “Cinco diálogos” para cada participante.

Procedimiento

Explique brevemente qué es un diálogo; p.ej.:

“Un diálogo es una breve conversación entre dos interlocutores en la que una o varias diferencias culturales pueden provocar algún malentendido”. Estos diálogos muestran cómo interfieren las diferencias culturales y cómo evitan que la comunicación sea satisfactoria. También demuestran la enorme importancia que tiene conocer bien la cultura de nuestro interlocutor.

Un diálogo no es sólo un ejemplo o ilustración de una diferencia cultural, sino que al mismo tiempo es una especie de rompecabezas. Está escrito de forma que el malentendido no es aparente para el lector, igual que no lo es para los interlocutores. En muchos casos, la conversación parece totalmente inocua, sólo al volver a leer el texto y al leer entre líneas, empezaremos a comprender cuál ha sido el malentendido.”

Esta característica convierte a los diálogos en una herramienta útil para la formación, pues los alumnos suelen tener ganas de “descodificar” el diálogo y averiguar que ha ocurrido.

Divida a los participantes en grupos reducidos y pídale que lean el diálogo e intenten identificar cuál ha sido el malentendido y en qué diferencia cultural se basa. (Unos 10 minutos)

Conclusiones

Pregunte si se han encontrado alguna vez en una situación similar y pídale que expliquen su experiencia al resto del grupo. En la fase de conclusiones, debe enfatizar lo fácil que es malinterpretar las cosas en situaciones interculturales y recuérdelos que un malentendido es sólo la punta del iceberg, que el malentendido suele derivar en interpretaciones incorrectas, ideas falsas, conclusiones equivocadas y actuaciones inadecuadas. (5 minutos)

Notas adicionales para el instructor: Este ejercicio suele funcionar muy bien. Los diálogos intrigan a los asistentes desde el primer momento y suelen mostrarse muy dispuestos a averiguar qué ha sucedido realmente y resolver el “rompecabezas”.

Es habitual que se aprecien cuestiones diferentes a las que el diálogo pretendía ilustrar. Puede aceptar todo tipo de explicaciones, pero asegúrese de que alguien o usted mismo comenta el aspecto cultural en el que realmente se centra el diálogo. (Este análisis no debe entregarse a los alumnos, es sólo para el instructor). Algunas de las “otras” explicaciones que apreciarán los asistentes no estarán relacionadas con las diferencias culturales. Por ello el formador debe asegurarse de comentar el aspecto cultural subyacente, junto con el resto de explicaciones.

Lee cuidadosamente este diálogo

UN DOLOR DE CABEZA MENOS

PHILLIP: Yo creo que necesitaremos contratar dos formadores externos para que nos asesoren en la puesta en marcha del grupo de trabajo

ASAN: No veo otro modo de proceder.

PHILLIP: Llamaré a personal mañana para que pongan en marcha el proceso de selección.

ASAN: ¿Hablaste con Alí?

PHILLIP: El jefe del equipo? Él está reunido todo el día. Además no está especializado en estos temas. Es por ello que han contratado una consultora como la nuestra para este proyecto. Y nos han delegado la responsabilidad

ASAN: Sí. Estoy seguro que él lo aprobará

PHILLIP: Sí, es un dolor menos de cabeza para ellos

Crees que esta decisión realmente resultará ser “un dolor de cabeza menos”?



Trabajando con personas de otras culturas

Objetivos de la sesión

Al finalizar la sesión se pretende que los alumnos:

- Tomen conciencia de su propia identidad y de la del otro en el contexto de toda relación intercultural profesional
- Ejerciten las competencias de análisis y resolución de problemas interculturales
- Se empiecen a familiarizar con las diferencias comunicas a diversos niveles.

Desarrollo de la primera parte de la sesión 3

La tercera sesión se iniciará continuando la serie de transparencias ilustrativas sobre las diferencias culturales en el trabajo.

Implicación personal

Difuso

Específico

"El grado en que implicamos a los otros en áreas específicas de nuestra vida o en muchas áreas a la vez"

La empresa es un organismo en el que prevalecen las relaciones de sus personas	La empresa es un sistema en el que cada uno debe desempeñar sus funciones de modo eficiente
No se suele separar la vida personal y la vida privada	Clara separación entre vida pública y privada
Buen ambiente de trabajo es condición previa a cualquier buen resultado	Los buenos resultados son la condición previa para una buena relación con la jerarquía
CV con títulos y acreditaciones "soy"	CV con logros y resultados "hago"
Se dan muchos rodeos ante de entrar a abordar la cuestión sustancial El contexto es muy importante	Se va al grano Lo importante es el mensaje, no el contexto

©Jean Philippe Charles. Reservados todos los derechos

Valor de vida

Afectividad

Preocupación por los demás, calidad de vida

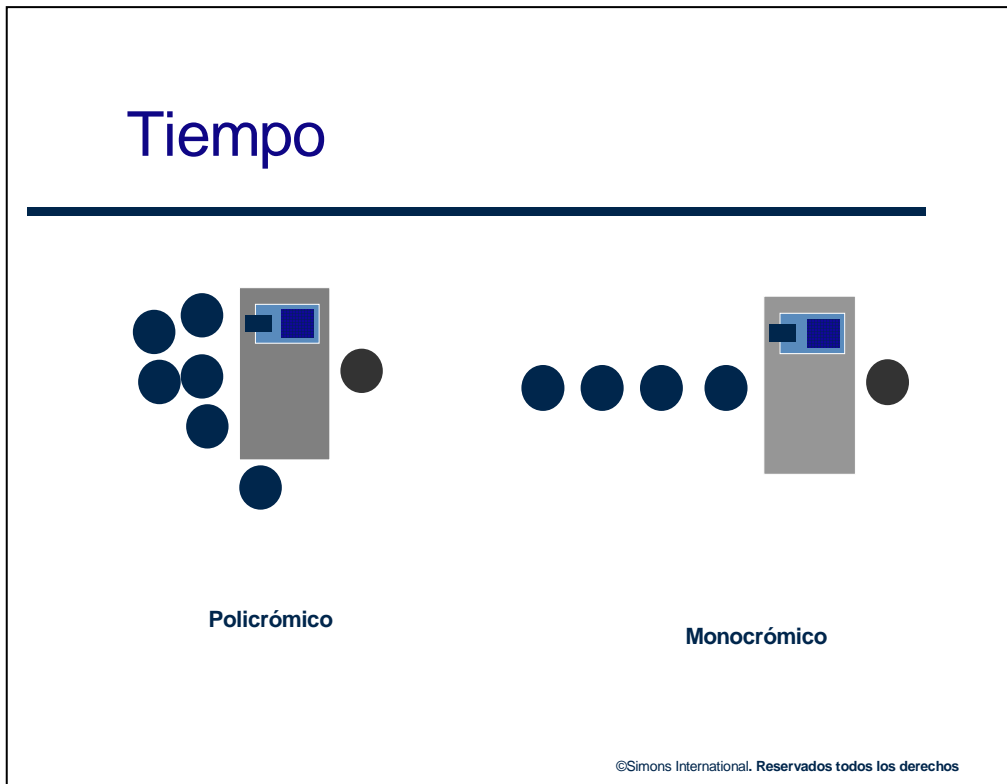
Logro

Agresividad, éxito, bienes materiales

Visión empresa y motivaciones

Se trabaja para vivir	Se vive para trabajar
La dirección usa el consenso	La dirección demuestra su decisión y autoafirmación
Énfasis en la igualdad, la solidaridad y la calidad de vida laboral	Énfasis en la equidad, la competencia entre colegas y el rendimiento
Resolución de conflictos mediante el compromiso y la negociación	Resolución de conflictos mediante la competencia
Importancia de las relaciones personales	Importancia del dinero y las cosas materiales

©Jean Philippe Charles. Reservados todos los derechos



Tras estas explicaciones, el alumnado analizará el siguiente incidente crítico.

Actividad 3.1.

UN INCIDENTE CRÍTICO EN ARABIA SAUDITA

**John Bing, Precarant, ITAP International, Inc.
Princeton, NJ, EE.UU.**

Finalidad y objetivos de aprendizaje

- Facilitar a los asistentes un ejemplo real de una interacción profesional para que identifiquen posibles malosentendidos culturales.
- Evaluar la comprensión por parte del asistente de qué ha provocado la mal interpretación cultural. Tras leer la historia, el alumno deberá identificar aquellas partes del incidente que tengan bases culturales y señalar cómo ha afectado el contexto cultural a la interacción profesional. La discusión resultante puede ser una señal de que:
- Todavía les falta aprender mucho para poder desenvolverse cómodamente en la cultura de destino

- Ya entienden bastante bien la cultura de destino y conocen estrategias para interactuar con sus miembros
- Animar a los asistentes a analizar una interacción profesional entre miembros de dos culturas diferentes, determinar los temas relevantes culturalmente y sugerir enfoques alternativos que proporcionarán mejores resultados
- Ofrecer a los asistentes la oportunidad de aplicar aquello que han aprendido a su propia situación profesional

Materiales

- a. Un ejemplar de la copia “Un incidente crítico en Arabia Saudita” para cada asistente y para el instructor
- b. La clave para el instructor
- c. Una pizarra de papel y rotuladores (opcional)

Tiempo

15 – 25 minutos, según el interés y el enfoque de los asistentes. Es aconsejable utilizar este ejercicio hacia el final del curso de formación.

Procedimiento

1. Pida a un asistente que lea el incidente crítico.
2. Utilizando las preguntas que aparecen al final de la historia como punto de partida, analice con los asistentes qué ha sucedido, de qué otro modo podría haber actuado Mr. Morley, cómo actuarían ellos en la misma situación, y cuáles podrían ser las diferencias culturales subyacentes que provocaron el malentendido.
3. Utilice las respuestas de los participantes como indicador de qué tipo de información han asimilado, y utilizando la clave del instructor a modo de guía, discuta aquellos aspectos de la cultura de destino que quedan poco claros.
4. Pida a los asistentes si se han encontrado en alguna situación similar, cómo actuaron y qué harían de otro modo con la información que tienen ahora.

Un incidente crítico en Arabia Saudita

Richard Morley ha parado en Riyadh de vuelta de su viaje al Extremo Oriente. Espera encontrarse con Ahmad Abalkhail, la persona del Ministerio de Trabajo encargada de la compra de equipos informáticos y de la formación, con el que ya ha hablado anteriormente. Es un miércoles por la tarde y es consciente de que tiene poco tiempo para la visita. Llama al Ministerio y después de muchas tribulaciones e interrupciones con la operadora de habla arábiga logra que le pasen con la oficina de Mr. Abalkhail. Un ayudante le confirma que Mr. Abalkhail está disponible, coge un taxi y se dirige hacia el Ministerio bajo la abrasante calor del día.

Mr. Abalkhail, que ha viajado mucho por Inglaterra y Estados Unidos, habla bien el inglés. Esta tarde tiene planes para recoger a su primo, que llega de visita desde Taif. Debe encontrarse con él de aquí a una hora y recoger un regalo de bodas para un pariente no demasiado lejano que se casa este fin de semana.

Richard se siente aliviado cuando entra en la lujosa oficina con aire acondicionado de Mr. Abalkhail. Tras una corta espera, un ayudante le recibe amablemente y le acompaña. Mr. Abalkhail le saluda por su nombre y tiene cierta idea de qué viene a ofrecerle. Un chico joven le ofrece un refresco frío con hielo. Mientras se toma el refresco, espera que Mr. Abalkhail acabe de firmar unas cartas que le ha traído un ayudante educado y callado. Mr. Abalkhail responde a una llamada telefónica urgente antes de dirigir su atención a Mr. Morley. Le pregunta por su salud, dónde se aloja y qué le parece Riyadh. Richard está ansioso por entrar en negocios, pues es consciente de que se trata de una oportunidad única. Es un comercial y negociador de contratos con experiencia, y le resulta fácil dar la vuelta a una conversación para introducir su conjunto de programas informáticos y cursos de formación. Saca varios folletos del maletín como ejemplo y ahonda en una presentación bien estructurada.

Mr. Abalkhail intenta dar la imagen de que está atento aunque sabe que tiene muy poco tiempo para considerar seriamente la propuesta. ¡Cómo le gustaría que fuera sábado por la mañana, en lugar del miércoles anterior a la boda!. Incluso se atreve a bromear con su visitante y le dice que es un hombre de negocios atrevido que algún día hará mucho dinero en el desierto saudita. Ambos ríen y Richard vuelve a ahondar en su presentación con la esperanza de causar una buena impresión. Mr. Abalkhail es interrumpido de nuevo para leer y firmar otra carta. Se excusa por la nueva interrupción.

Seguidamente llama a su ayudante y le pregunta si tiene el coche a punto. A Richard le parece entender la palabra Cadillac en la conversación. Mr. Morley sigue explicando las capacidades de formación de su empresa, pero de algún modo se da cuenta de que la conexión con su interlocutor no es la adecuada. Mr. Abalkhail le pregunta si quiere otro refresco. Seguidamente, con un aire cansado, le pide una copia de los materiales presentados. Le pide a Mr. Morley que le envíe la documentación completa de sus

productos y una propuesta, le agradece su visita y le desea éxito con sus negocios en Arabia Saudita. Luego le da la mano y se despide diciendo que espera recibir pronto los materiales.

Observación y discusión

1. ¿Qué ha sucedido? ¿En qué radica el malentendido cultural?
2. ¿De qué otro modo podría haberse comportado Mr. Morley?
3. ¿Qué debería hacer Mr. Morley antes de pasar a la presentación de una venta agresiva?

La sesión finalizará con una síntesis efectuada por la persona formadora y con una puesta en común del grupo de alumnos y alumnas respecto a lo que les ha sorprendido más, lo que han encontrado más interesante, su reflejo en sus propias experiencias, etc.

Desarrollo de la segunda parte de la sesión 3

Esta segunda parte de la tercera sesión se iniciará continuando la serie de transparencias ilustrativas sobre las diferencias culturales en el trabajo. Para ello, el alumnado llevará a cabo la actividad **Mensajes Heterogéneos**”

Actividad 3.2.

MENSAJES HETEROGÉNEOS

**Selma Myers, Intercultural Development Inc.
Solana Beach, CA
& Jonamay Lambert, Lambert Associates
Hoffman Estates, IL EE.UU.**

Finalidad

Conocer mejor diferentes modelos de comunicación basados en la cultura. Reducir el potencial de estereotipar o malinterpretar el comportamiento de los demás.

Tiempo

20 minutos

Materiales

Conjunto de hojas de instrucciones

Copias de la hoja "Diferencias verbales y no verbales entre culturas"

Procedimiento:

1. Divida a los participantes en cuatro grupos iguales. Etiquételos como "A", "B", "C" o "D".
2. Introduzca la actividad explicando a los participantes que van a realizar una actividad amena e informativa. Entregue una hoja de instrucciones a cada grupo. (El grupo A recibe las instrucciones A, el grupo B las instrucciones B, etc.) Dígales que lean las instrucciones pero que no las comenten con los demás.
3. Pida a los participantes que se pongan de pié.
4. Los integrantes del grupo A deberán buscar un compañero del grupo B, los del C deberán buscar un compañero del grupo D. Seguidamente cada pareja deberá conversar durante 2 minutos con las instrucciones que se les ha entregado.
5. Tras esos dos minutos, deberán sentarse.
6. Pídeles que describan sus sentimientos con una palabra. Anote los resultados en una hoja de papel.
7. Pida a un miembro de cada grupo que lea sus instrucciones.
8. Plantee las siguientes preguntas:
 - *¿Qué ha ocurrido?*
 - *¿Le resultó fácil/difícil seguir las instrucciones?*
 - *¿Qué sorpresas se ha llevado?*
 - *¿Cómo interpretó el comportamiento de su pareja durante la actividad? (P.ej.: la persona cuyo interlocutor miraba hacia otra parte, pensó que no podía fiarse de esta persona, pensó*

que no estaba interesado o a lo mejor que estaba aburrido).

- ¿Qué presunciones pueden realizarse con relación a aquellas personas con estilos de comunicación diferentes al nuestro?
- ¿Cuáles pueden ser los resultados si estas diferencias siguen malinterpretándose?
- ¿Qué situaciones de la vida real le recuerda?
- ¿Cómo podríamos superar las barreras de comunicación y aceptar las diferencias comunicativas en el entorno laboral?
- ¿Qué ha aprendido?

Conclusiones

Saquen conclusiones y acabe enfatizando que la comunicación siempre ha sido un aspecto crítico y complejo. Sin embargo, con la tecnología actual aún lo es más. Con Internet, las videoconferencias y la posibilidad de coger el teléfono y llamar a cualquier parte del mundo debemos ser más conscientes de las diferencias en la comunicación verbal y no verbal. Es importante saber que muchas culturas tienen sus propias normas y estilos de comunicación. Aprender a comunicarse con otras culturas es una necesidad. Cuanto más sepamos sobre comunicación, menos ofenderemos, malinterpretaremos o avergonzaremos a otras personas o a nosotros mismos.

Mensajes heterogéneos

[Hoja de instrucciones: esta página de instrucciones debe copiarse y cortarse en tiras; haga copias suficientes para poder entregar una tira a cada participante]

Instrucciones para el grupo A

Eviten el contacto visual cuando hablen con su interlocutor.
Toquen a su interlocutor mientras hablan.

Instrucciones para el grupo B

Acérquense a su interlocutor unos 15 cm (6 pulgadas) más de lo habitual para usted.
Señale con el dedo a su interlocutor frecuentemente mientras habla.

Instrucciones para el grupo C

Hable más fuerte de lo que habitualmente hace e interrumpa a su interlocutor con bastante frecuencia.
Muestre a su interlocutor señales de aprobación (como el gesto americano de "OK", levantar el índice o la "V" de victoria).

Instrucciones para el grupo D

Hable más bajo de lo que suele y no interrumpa a su interlocutor.
Gesticule mucho mientras habla.

Tras esta actividad los alumnos comentarán sus vivencias y experiencias acerca de estas diferencias culturales.

Se finalizará la tercera sesión con una síntesis de los aspectos clave abordados a lo largo de la misma.



Sesión
4

Reflexionemos sobre la diversidad

Objetivos de la sesión

Al finalizar la sesión se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Autodiagnosticarse y diagnosticar diversos estilos comunicativos mediante un modelo teórico.
- Reflexionar críticamente sobre la riqueza que puede aportar la diversidad en la empresa
- Autoevaluarse y evaluar las aportaciones que ha generado el curso.

Desarrollo de la primera parte de la sesión 4

La cuarta sesión se iniciará con la actividad “El flujo comunicativo” con la que se pretende que el alumnado conozca diversos estilos comunicativos, evalúe las dificultades y oportunidades del propio estilo y valore la riqueza que aportan la existencia de diversidad.

Actividad 4.1.

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.

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.

Procedimiento

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

Segunda parte de la cuarta sesión

La última parte del seminario estará dedicada a la evaluación del seminario. Para ello se propone que los alumnos y alumnas complimenten individualmente y, seguidamente, se comenten en el gran grupo los siguientes cuestionarios:

Evaluación del curso

En la evaluación del curso, se plantearán a los alumnos la respuesta individual y una posible exposición y discusión en público de las siguientes cuestiones:

A la vista de la actividad,

¿A raíz de las actividades y contenidos del curso, has llegado a intuir el significado de integración cultural que se considera desde la formación intercultural? ¿Cuál sería?

¿Qué ideas del curso te han impresionado, te han parecido más importantes o interesantes?

¿Has podido aplicar algo del curso a tu actividad profesional? ¿Qué? ¿Por qué?

¿En el curso has experimentado de alguna manera el shock cultural?

¿Qué objetivos crees que se han cumplido, aunque no estuvieran planteados?

¿Qué te han parecido las diversas actividades? Las ves útiles para aportarte seguridad en el trabajo en equipos multiculturales?

Se propone pasar la siguiente escala para valorar cuantitativamente los efectos de la formación

Tras el curso he experimentado						
Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	Un incremento de la comprensión de los extranjeros respecto a sus propios puntos de vista.
Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	Un decrecimiento en el uso de los estereotipos negativos
Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	El desarrollo de un pensamiento complejo, por encima de las sobresimplificaciones, acerca las otras culturas, así como un incremento del conocimiento de las mismas.
Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	Incremento del disfrute y reducción de la ansiedad en las personas que interactúan con personas extranjeras
Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	Incremento del sentimiento, desde la perspectiva de una tercera persona, que se establece una buena relación laboral entre personas de diversa cultura.
Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	Mejora de la relación interpersonal en grupos de trabajo compuestos por personas de orígenes culturales diferentes
Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	Mejor ajuste al estrés cotidiano de vivir in otra cultura y mejora en el rendimiento del profesional.

Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	Incremento de la seguridad cuando se interactúa con otros
Nada 0	1	2	3	4	Mucho 5	Ayuda a los demás en el logro de los objetivos de los demás en relación con la mejora de las relaciones interculturales

Tras la evaluación del curso se realizará la actividad final del seminario, como colofón del mismo.



Actividad 4.2

REGALOS

Autora: Assumpta Aneas, España

Finalidad

Concluir un proceso de formación consolidando el clima de grupo y reforzando la percepción de los logros asumidos en el mismo comprometida.

Tiempo

Unos 15 minutos

Materiales

Suficiente espacio en la pared para pegar un papel de unos 10 m² o más en función del número de participantes a modo de mural .

Procedimiento

Explique a los participantes que esta es una actividad no de despedida, sino de un posible hasta luego. Recuerde que en el curso han aprendido cosas de ellos mismos de los demás, han aprendido a hacer y a ser.

Pídales que plasmen de manera creativa en el mural y con los materiales que pone a su disposición, los “regalos” que ellos dan a sus compañeros del curso Dígalos que tienen 10 minutos para hacer su creación (dibujos, poemas, palabras, etc.)

Cuando se haya pasado el tiempo deje unos minutos para que todos puedan leer y observar el trabajo de los demás.

Luego pida al grupo de alumnos que de pié cogidos de la mano y formando un círculo, vayan diciendo verbalmente con una verbo, un adjetivo, una sustantivo, etc lo que se llevan como regalo. Es importante que en el círculo esté todo el mundo, incluido el formador o formadora, unidos por las manos.

Se finalizará la actividad y el curso con una sacudida común llena de energía.

Se les ha de dar claramente la consigna de que a la vuelta cada persona

Conclusiones

Es importante que la conclusión refuerce que todos han aprendido de todos, de ellos mismos y de los demás, y que han aprendido más de lo que esperaban.

En esta actividad se intenta que se cree un clima y se manifiesten estos regalos mediante diversos canales.

Se recomienda fotografiar y conservar el mural para difundirlo entre el alumnado y analizarlo con detenimiento.

Recursos

Papel de embalaje (unos 10 m²). Material para pegar el papel a la pared. Material de dibujo diverso pero disponible en cantidad suficiente (ceras, rotuladores de diversos tamaños y tipos, colores hojas de revistas con imágenes de personas, paisajes, flores, etc. tijeras, pegamento, etc.



Referencias bibliográficas de la Guía

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

Jean Philippe Charles (2003) “Diferencias culturales en el trabajo”. Documento policopiado
Barcelona.