BRICS:
CONSTRUYENDO PUENTES SOCIALES MEDIANTE INICIATIVAS ARTÍSTICAS

KA220-ADU-76628D5C

RESULTADO 1 — PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE SERVICIO SOBRE EL USO DEL ARTE COMO UNA HERRAMIENTA EDUCATIVA INCLUSIVA

R1/A1 — Desarrollo de la estructura y el material

FYG Consultores

Contenido

Marco común 2

Resumen de las Unidades 3

Unidad 1 — la creatividad como herramienta para la inclusión social (P1) 5

Unidad 2 — Inteligencia cultural (P2) 14

Resultados de aprendizaje 14

Conceptos, habilidades y actitudes 14

Actividades y Casos de Estudio 15

Unidad 3 — Comunicación entre culturas (P3) 24

Resultados de aprendizaje 24

Conceptos, habilidades y actitudes 24

Actividades y Casos de Estudio 27

Unidad 4 — Construir sobre la cultura, la identidad y la percepción para crear un mejor entorno de trabajo (P4) 33

Resultados de aprendizaje 33

Conceptos, habilidades y actitudes 33

Actividades y Casos de Estudio 37

Unidad 5 — Técnicas de facilitación para el proceso de inclusión social (P5) 46

Resultados de aprendizaje 46

Conceptos, habilidades y actitudes 47

Actividades y Casos de Estudio 54

Conclusiones 58

Marco común

El proyecto BRICS tiene como objetivo promover la inclusión social de los migrantes en la Unión Europea, lo que significa empoderar a los desfavorecidos y promover la igualdad de oportunidades entre todas las personas para que puedan disfrutar de sus derechos y participar en la vida comunitaria y social, independientemente de su origen.

Con este fin, el objetivo es desarrollar un programa de formación con una metodología personalizada sobre el uso del arte como herramienta educativa inclusiva para garantizar el empoderamiento de los profesionales que trabajan con inmigrantes. El objetivo, por lo tanto, es la creación de una serie de herramientas para mejorar las competencias de los formadores, específicamente las relacionadas con la integración social y cultural de los migrantes.

Este programa de formación se centrará en lo siguiente:

1) aumentar la conciencia sobre la cultura y otros componentes importantes
2) mejorar su conocimiento sobre cómo abrazar la diversidad
3) aumentar la conciencia de los profesionales sobre diferentes orígenes culturales, valores y supuestos
4) encontrar formas de abordar los desafíos dentro del sistema educativo
5) desarrollar más oportunidades para la educación artística con el fin de garantizar la inclusión continua de los diferentes migrantes, ya que es importante incorporar los principios de la diversidad.

Cuando pretendemos crear un programa de formación, debemos proporcionarle un enfoque pedagógico que guíe las prácticas docentes, establezca objetivos, ideas y actividades, estableciendo así directrices óptimas para un buen desarrollo del programa.

En este caso, se ha elegido un enfoque liberador, cuyo objetivo es promover la enseñanza formando a las personas con integridad, libertad y uso eficiente de su capacidad racional, capacidades que el maestro debe ayudar a liberar. El entorno del conocimiento y el entorno de enseñanza deben ser similares. El conocimiento debe construirse (modelo constructivista), las hipótesis deben formularse y probarse sobre la base de las propuestas del profesor.

La siguiente guía didáctica está destinada a los formadores que trabajan con migrantes y tiene como objetivo proporcionar una solución a las necesidades que estos profesionales puedan tener al tratar con migrantes. Para la realización de esta actividad, es importante que los entrenadores de adultos empaticen y ofrezcan orientación y ayuda a las personas de origen migrante para que se sientan cómodos en la cultura local, enseñándoles la cultura, las normas y las tradiciones.

Resumen de las Unidades

Número de unidad	Secuencia	Tamaño	Tiempo para completar la unidad
1			
2			
3			

4			
5			

Unidad 1 — La creatividad como herramienta para la inclusión social.

Resultados del aprendizaje

El objetivo principal es ofrecer una herramienta de evaluación que permite al profesor o formador cuantificar su impacto en el progreso de los participantes, según lo indicado por los parámetros de la norma educativa.

En esta Unidad, consideraremos la creatividad como una herramienta para la inclusión. La creatividad en la sociedad fomenta una mejor comprensión, liderazgo, apertura, resolución de problemasy promueve la conexión mutua, y en última instancia conducirá a una mejor inclusión. La creatividad expresa ideas diversas y al mismo tiempo es necesaria para el bienestar psicológico y social. Con el fin de identificar lo que funciona en la estimulación de la creatividad en personas a menudo excluidas social o culturalmente, como los migrantes, proporcionaremos a continuación definiciones, habilidades, ejemplos y algunas actividades y estudios de casos.

Los resultados del aprendizaje son los siguientes:

- mayor conocimiento de la definición de creatividad,
- crear conciencia de la importancia de las actividades creativas en la vida cotidiana entre los migrantes en las sociedades de acogida,
- familiarizarse con ejemplos de desarrollo de habilidades creativas.

Conceptos, habilidades y actitudes

Definición de Creatividad

La creatividad es un atributo humano esencial que debe estar en el corazón del aprendizaje. La capacidad de enfrentar la incertidumbre y responder a desafíos complejos con energía, entusiasmo, imaginación e ingenio nunca se ha tenido demasiado en cuenta. Creemos que los niños, los jóvenes y las personas mayores tienen el mismo derecho a experimentar y desarrollar su propia creatividad, convirtiéndose en actores proactivos y creativos en el mundo, a pesar de la edad o el origen.

La creatividad es el acto de convertir ideas nuevas e imaginativas en realidad. Según lo descrito por el Comité Consultivo Nacional de Educación Creativa y Cultural (NACCEE), la creatividad es «una actividad imaginativa diseñada para producir resultados que son a la vez originales y de valor». Por lo tanto, la creatividad se caracteriza por la capacidad de

percibir el mundo de nuevas maneras, encontrar patrones ocultos, hacer conexiones entre fenómenos aparentemente no relacionados y generar soluciones. También implica dos procesos: pensar, luego producir.
Como podemos observar, el término creatividad tiene muchas definiciones. Echemos un vistazo a algunos de ellos proporcionados por *Creativity at Work*:

- Según Maria Popova de Brainpickings, "la creatividad es una fuerza combinatoria: es nuestra capacidad para aprovechar nuestro «interior» conjunto de recursos — conocimiento, perspicacia, información, inspiración y todas las experiencias y pensamientos que pueblan nuestras mentes — los cuales hemos acumulado a lo largo de los años solo por estar presentes, vivos y despiertos en el mundo y combinarlos de maneras extraordinarias».
- Además, Rollo May de *The Courage to Create* afirma además que "La creatividad es el proceso de crear algo nuevo. La creatividad requiere pasión y compromiso. Trae a nuestra conciencia lo que antes estaba oculto y apunta a una nueva vida. La experiencia es de conciencia aumentada: éxtasis.
- Thomas Disch dijo: «La creatividad es la capacidad de ver las relaciones donde no existen» (1974).

La creatividad comienza con una base de conocimiento, aprender una disciplina y dominar una forma de pensar. La creatividad es una práctica, y si practicas usando estas habilidades de descubrimiento todos los días, desarrollarás tus habilidades en creatividad e innovación. La creatividad, o ser creativo, es la capacidad de generar, articular o aplicar ideas, técnicas y perspectivas inventivas (Ferrari et al., 2009), a menudo en un entorno colaborativo (Lucas y Hanson, 2015).

Además, la creatividad podría utilizarse como una herramienta útil para el desarrollo de la inclusión social. Véase el siguiente diagrama.

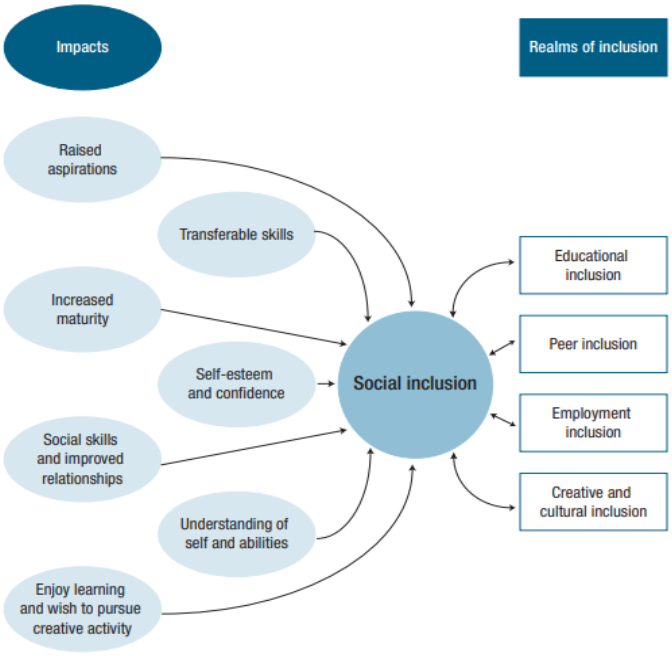

Figura 1: Diagrama de inclusión social vs. creatividad. Fuente: https://www.nfer.ac.uk/nfer/publications/nes01/nes01.pdf, p. 72.

Identificación de habilidades creativas

Las habilidades creativas son los métodos o enfoques que se utilizan cuando se trata de resolver un problema de manera diferente y también se utilizan para explorar una nueva perspectiva. Si bien algunas de estas habilidades pueden llegar naturalmente a diferentes personas, algunas podrían necesitar un enfoque más considerado y decidido.

Una de las teorías más duraderas asociadas a la creatividad es el modelo de pensamiento divergente, que Guilford (1950) popularizó y que desde entonces se ha ido adaptando para convertirse en el marco de las conocidas Pruebas del Pensamiento Creativo de Torrance (TTCT). El pensamiento divergente se entiende generalmente como una habilidad compuesta de generación de ideas. El modelo original de pensamiento divergente capturado en las pruebas de Torrance comprendía cuatro subhabilidades:

1. fluidez — la capacidad de generar muchas ideas;
2. flexibilidad — la capacidad de moverse fluidamente entre diferentes representaciones;
3. originalidad — la capacidad de producir ideas novedosas e inusuales;
4. elaboración — la capacidad de desarrollar plenamente ideas.

Las herramientas de creatividad pueden ayudar a:

1. Desarrollar nuevas ideas;
2. Creación de formas de pensar fijas y revolucionarias;

3. «Pensar fuera de la caja»: pensar más allá de las soluciones actuales;
4. Construir sobre las ideas de los miembros del equipo;
5. Desarrollar nuevas ideas inspiradoras.

Estas herramientas y estrategias pueden ayudar a comprender cómo funcionan estas técnicas y cómo pueden contribuir al proceso de desarrollo de productos.

Actividades

Hay varias actividades básicas que despertarán nuestra creatividad. Estas actividades creativas deben contribuir a una mayor comprensión de las personas en el grupo, permitiendo conocer las ideas y experiencias de cada uno de los participantes. Algunos ejemplos de herramientas de creatividad son:

- **"Brainstorming" clásico y algunas reglas básicas:**

El término «brainstorming» se ha convertido en una palabra comúnmente usada en inglés como un término genérico para el pensamiento creativo. La base de la lluvia de ideas es generar ideas en una situación grupal basada en el principio de suspensión. La fase de generación está separada de la fase de juicio del pensamiento.

a. El facilitador anota todas las ideas en una hoja grande de papel o cartón;
b. Los participantes generan ideas espontáneas como una reacción a la definición del problema;
c. Los participantes se asocian con las ideas de los demás;
d. Los participantes no expresan sus críticas entre sí y;
e. Los participantes intentan hacer esto a alta velocidad.

- **Técnica del tanque**

Esta técnica consta de los siguientes elementos:

a. Discusión: un número apropiado de participantes expresan sus ideas sobre un tema predeterminado. A cada participante se le permite hablar durante cinco minutos.
b. Escribiendo desde la memoria: los participantes completan algunos formularios en cinco minutos, luego los leen y los discuten.
c. Reunión informativa: los participantes que han recibido el tema una semana antes, informan a otros en una reunión sobre sus ideas creativas, que están sujetas a comentarios generales.

d. Reunión de sugerencias: cinco a diez personas que conocen el tema en detalle hacen sugerencias al respecto.

- **Mapeo mental**

El mapeo mental, también llamado «diagramas de araña» representa lados, notas, información, etc. en diagramas de árboles de largo alcance. Para dibujar un mapa mental:

a. Prepare una hoja grande de papel en formato paisaje y escriba un encabezado conciso para el tema general en el centro de la página.
b. Para cada subtema principal, comience una nueva rama principal desde el tema central y etiquételo.
c. Cada subtema o subgrupo forma una rama subordinada a la rama principal apropiada.
d. Continúe de esta manera para cada sub-rama.

Puede ser apropiado colocar un artículo en más de un lugar, vincularlo a varios elementos o mostrar relaciones entre elementos en diferentes ramas.

La codificación con color, carácter o tamaño de letra también puede ser apropiado. Alternativamente, el uso de dibujos en lugar de escribir puede ayudar a dar vida al diagrama.

Los paquetes de software, como *Free* Mind (descarga gratis desde http://freemind.sourceforge.net/) están disponibles y admiten el trabajo con mapas mentales, lo que facilita la modificación y la reorganización del mapa.

Estudios de casos

Estudio de caso 1. Factores de creatividad

Según la Fundación Nacional para la Investigación Educativa, hay una serie de factores que parecen desempeñar un papel en el desarrollo de la creatividad de los individuos. Esto se aplica no solo a los jóvenes, sino a todos los usuarios de acciones creativas. Estos son:

• **Autenticidad**: los temas y la actividad creativa funcionan con éxito cuando son relevantes y significativos para las personas. El respeto mutuo — de los participantes, el practicante que imparte el taller, artista real o formador — así como la experiencia común juegan un papel importante.

• **Algo diferente y original**: la exposición a nuevas ideas y conceptos es particularmente instrumental para provocar respuestas creativas. El uso de lugares nuevos o diferentes, los estilos de aprendizaje y el trabajo con nuevas personas también se consideran útiles.

• **«Otro referente/estimulante»**: se considera que alguien en el papel de mentor, mediador, asistente o líder es beneficioso para la creatividad porque podría proporcionar aliento, apoyo y experiencia a los participantes.

• **Explorar ideas:** la libertad de explorar ideas y conceptos se cree que facilita la creatividad, porque, a través de esta investigación, las personas pueden comenzar a valorar su creatividad y su agencia, y también a tomar posesión de sus ideas creativas.

• **Desafío:** el aspecto del «desafío» es un factor importante en el desarrollo de la creatividad. Los desafíos tomaron la forma de asumir riesgos, desafíos intelectuales, desafíos personales e ingenio.

• **Trabajar con otros:** trabajar junto a otros es crucial en el desarrollo y la exploración de ideas. Se encuentra que ha construido la confianza de las personas en su creatividad a través del intercambio de ideas, incluso si esas ideas y actitudes son diferentes.

• **Tiempo**: se refiere al tiempo en términos de tener tiempo suficiente para desarrollar ideas creativas, así como de hacer tiempo para reflexionar sobre las ideas y permitir el aprendizaje. Para muchas personas, por ejemplo, los migrantes necesitan tiempo para tener la sensación de ser parte de la sociedad.

• **Utilizar la imaginación**: generar algo original, proporcionando una alternativa a lo esperado, lo convencional, o la rutina es esencial no solo en el pensamiento creativo, sino en la construcción de nuevas relaciones sociales.

• **Perseguir el propósito:** se refiere a la aplicación de la imaginación para producir resultados tangibles a partir de objetivos intencionales. Hablar de alguien que es creativo es sugerir que está activamente involucrado en hacer o producir algo de una manera deliberada, que puede aplicarse al proceso de integración social y la voluntad de ser incluido.

• **Valor de juzgar**: implica evaluar el valor de un resultado en relación con la tarea en cuestión — por ejemplo, ¿es eficaz, útil, agradable, satisfactorio, válido o sostenible? Los criterios de valor variarán según el campo de actividad en cuestión, las experiencias de las personas o sus antecedentes culturales, como la cultura o la religión.

Después de leer las descripciones, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál de las características es la más importante para usted?
- Ordénelos de acuerdo a su importancia desde su perspectiva personal.
- Piense en algunas ideas creativas que ha usado en la escuela, el trabajo o en su vida personal. ¿Cree que hubo ciertos factores que desempeñaron un papel en su desarrollo?
- Piense en su nivel de creatividad y ejemplos de su vida. Por favor, ponga ejemplos que se refieran a su pasado, presente y futuro en 3 categorías:

  a. **Ideas creativas azules:** fácil de implementar, experiencias previas, bajo riesgo, ganancias rápidas:
  .....
  .....

  B. **Ideas creativas amarillas:** ideas de futuro, sueños, desafíos:
  .....
  .....

  C. **Ideas creativas rojas:** ideas innovadoras, avances potenciales, ideas emocionantes, arriesgadas o difíciles de implementar:
  .....
  .....

- Compare la lista con los miembros del grupo u otros participantes. ¿Puede ver similitudes o diferencias? Discutan el tema juntos.

Estudio de caso 2: La creatividad construye naciones

Vea el video «La Creatividad construye naciones» de la famosa serie de charlas TED con una presentación dada por Muthoni Drummer Queen. El video está disponible aquí: https://www.ted.com/talks/muthoni_drummer_queen_creativity_builds_nations/transcript.
En una charla esperanzadora seguida de una actuación empoderadora, la música y colaboradora de TED Muthoni Drummer Queen comparte cómo industrias como la música, el cine y la moda proporcionan una plataforma para que los africanos transmitan sus talentos ricos y diversos, y explica cómo la experiencia compartida de la creatividad puede reemplazar las actitudes de exclusión con la aceptación y el amor propio.

Después de ver el video, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo entiende el título del video?
- ¿Qué tipo de acciones creativas se mencionan en el video? Dé ejemplos.

- ¿Qué tipo de acciones creativas construyen su país de origen o nación? ¿Son similares a los kenianos?
- ¿Cómo definiría los términos: ¿inclusión, exclusión y “otros”? Discutan el tema juntos.
- Para más charlas TED sobre creatividad por favor revise:
  a. «Una forma poderosa de liberar tu creatividad natural»: https://www.ted.com/talks/tim_harford_a_powerful_way_to_unleash_your_natural_creativity.
  B. «El poder creativo de tu intuición»: https://www.ted.com/talks/bozoma_saint_john_the_creative_power_of_your_intuition/transcript.

Referencias

https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/efficacy-and-research/skills-for-today/Creativity-FullReport.pdf

https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA-2021-creative-thinking-framework.pdf

https://www.academia.edu/23969836/Creative_Thinking_Tools_Techniques_and_Methods_and_their_Subroutines

https://www.nfer.ac.uk/nfer/publications/nes01/nes01.pdf

https://hbswk.hbs.edu/item/for-better-ideas-bring-the-right-people-to-the-brainstorm

https://www.ted.com/talks/muthoni_drummer_queen_creativity_builds_nations/transcript

https://www.creativityatwork.com/what-is-creativity/

https://workshopbank.com/creative-problem-solving

https://www.sessionlab.com/blog/creative-thinking/

Unidad 2 — Inteligencia cultural.

Resultados del aprendizaje

Los lugares de trabajo de hoy en día son más multiculturales que nunca, y es normal trabajar con personas de muchos lugares y orígenes diferentes. Esto ha creado muchas oportunidades nuevas, pero también ha creado algunos desafíos.

Las diferencias culturales no son solo sobre nacionalidad, etnia o creencia. Muchos de nosotros trabajamos en organizaciones multigeneracionales, junto con compañeros más jóvenes o mayores que tienen referencias culturales, suposiciones y actitudes que son muy diferentes de las nuestras. Por tanto, los enfrentamientos culturales pueden incluso surgir entre departamentos y equipos de la misma organización.
Todo esto significa que necesitamos ser mejores en comprender y operar en una amplia variedad de culturas. Ahí es donde entra la Inteligencia Cultural, o también CQ.

Lo que pretende proporcionar esta Unidad es:

- Mayor conciencia del papel de la cultura en las interacciones.
- Conocimientos técnicos para mejorar la inteligencia cultural en uno mismo y en los demás.
- Mejora de la eficacia trabajando con diversos compañeros, clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Mentalidad inclusiva y visión del mundo expansiva.
- Crecimiento personal.
- Mejora del ajuste y el bienestar.

Conceptos, habilidades y actitudes

¿Qué es la inteligencia cultural?

La inteligencia cultural se refiere a la habilidad para relacionarse y trabajar de manera efectiva en situaciones culturalmente diversas. Es la capacidad de cruzar fronteras y prosperar en múltiples culturas. Va más allá de nuestro conocimiento existente de sensibilidad y conciencia cultural al destacar ciertos conjuntos de habilidades y capacidades necesarias para lograr con éxito sus objetivos en situaciones culturalmente diversas.

Un individuo que posee inteligencia cultural no solo es consciente de las diferentes culturas, sino que es capaz de adaptarse culturalmente y trabajar de manera efectiva y

relacionarse con las personas a través de una variedad de contextos culturales. La inteligencia cultural se vincula con la inteligencia emocional, pero va un poco más allá. Las personas con alta inteligencia emocional pueden captar las emociones, deseos y necesidades de los demás. Las personas con alta inteligencia cultural están en sintonía con los valores, creencias y estilos de comunicación de personas de diferentes culturas. Usan este conocimiento para ayudarlos a relacionarse con los demás con empatía y comprensión.

Beneficios de la Inteligencia Cultural

La inteligencia cultural ofrece una serie de beneficios, entre ellos:

- Crear relaciones productivas basadas en dar importancia a las diferencias de las personas.
- Comunicación efectiva en diferentes entornos culturales mediante la que se establece un terreno común.
- Maximizar el trabajo en equipo donde las personas actúan y piensan de manera diferente.
- Mejorar los procesos de innovación y evaluar la comunicación intercultural.
- Maximizar la inversión de marca corporativa.
- Proporcionar herramientas para mejorar el éxito de ventas, el rendimiento de las personas y la imagen de marca.
- Animar a las personas a ser lo mejor que pueden ser.
- Ofrecer ideas para comprender mejor a colegas y clientes internacionales.

Actividades y Casos de Estudio

Estudio de caso 1: Resistencia al cambio

Victor es el jefe de una división en una agencia estatal. Ha estado en su puesto de dirección durante 15 años y ha trabajado duramente hasta su puesto actual. A lo largo de su carrera, ha visto a muchas personas irse y unirse al departamento. Se ha quedado porque le gusta el servicio público y trabajar con caras familiares en la agencia. También sabe que tiene muchos años de experiencias en una agencia pública a la hora de resolver problemas. Su personalidad se ajusta al entorno de trabajo de una agencia estatal; le gusta trabajar con la familiaridad de las reglas y procedimientos.

Victor está orgulloso de su servicio, pero realmente está deseando su retiro, que, para él, no llegará lo suficientemente pronto. En los últimos años, se han producido muchos cambios a nivel de departamento lo que también está cambiando gran parte de los procedimientos, reglas y normas familiares a los que Victor ha estado acostumbrado

durante sus 25 años en el departamento. Algunos de estos cambios incluyen la contratación de personal más joven, la reorganización de las responsabilidades laborales, los planes de desempeño para aumentar las competencias y habilidades del personal en nuevas esferas y los despidos recientes para ayudar a equilibrar el presupuesto.

Como parte de su intento de dejar su huella en la división, y de traer experiencias pasadas que él cree que pueden ser de valor, Víctor propuso numerosas ideas para la división en una reunión de personal. Su personal, que en los últimos años se ha vuelto cada vez más diverso en demografía y antecedentes culturales, sugiere mejoras y cambios en sus ideas. No están tan seguros de que sus cambios sean los más apropiados dadas las direcciones estratégicas generales del departamento. Además, no están seguros de cómo pueden implementar estrategias cuando las ideas requieren recursos y tecnología obsoletas. Algunos de los miembros más jóvenes del personal son más vocales y mencionan las tendencias y prácticas recientes en el pensamiento estratégico que podrían ser más beneficiosas para lograr los objetivos de la división.

Víctor ve estas sugerencias como ataques dirigidos contra él y como resistencia por parte del personal. Siente que cada vez que hace una sugerencia, se le lanza una bola curva de uno de los miembros del personal más jóvenes. ¿Por qué le está pasando esto ahora? Él sabe que tiene que manejar esto. No puede dejar que este tipo de dinámica continúe por cinco años más, ¿o sí?

1. ¿Qué suposiciones culturales alimentan la perspectiva de Victor como líder de una agencia estatal?

2. ¿De dónde viene la motivación de Victor para liderar?

3. ¿Cómo describiría el autoconcepto de Víctor y su influencia en su liderazgo?

Reflexión

Victor tiene varias suposiciones culturales que se pueden dividir en diferentes niveles culturales: culturas individuales, de equipo, organizacionales y nacionales. Sus suposiciones y creencias pueden incluir cualquiera de los siguientes: trabajar duro te llevará a la cima, todos deben obedecer las reglas y procedimientos, y debes tener experiencia para saber lo que estás haciendo en un trabajo. Esta podría ser la razón por la que se siente atacado cuando sus empleados más jóvenes hacen sugerencias. También es importante tener en cuenta que Víctor pudo haber sido criado en una cultura homogénea que no le permitió interactuar con otros que no compartían sus mismos valores culturales y creencias. Victor puede beneficiarse de aprender sobre su autoconcepto y cómo sus valores contribuyen a su gestión. Al hacerlo, Victor ayuda a su equipo a entenderlo más.

Modelo de CQ en acción

● **Adquirir:** Victor tiene mucho conocimiento sobre el trabajo en organizaciones del sector público. Su permanencia en una agencia estatal lo hace estar muy familiarizado con este tipo de cultura. Pero carece de conocimiento sobre lo que no le es familiar, particularmente en torno a los problemas generacionales. Él sabe qué áreas de su trabajo lo frustran; ahora, necesita obtener información que le ayude a entender por qué lo frustra. Para mejorar su inteligencia cultural, Víctor necesitaría desarrollar un plan que le ayude a familiarizarse con las diferentes culturas en su equipo de trabajo.

● **Construir:** Para construir su conocimiento en culturas, Victor puede desarrollar estrategias que lo ayuden a conectar su conocimiento cultural actual con el nuevo conocimiento que desea obtener. Por ejemplo, identificar las características de una generación más joven que son nuevas para él. Puede elaborar un plan en el que supervise su comunicación con el personal para medir si realmente está entendiendo lo que está pasando. Es importante aquí que cuando construya nuevos conocimientos, sea consciente de las habilidades que tiene y de lo que le falta cuando trabaja con una generación más joven.

● **Contemplar:** La autoeficacia de Víctor es un problema en esta situación cultural. Le quedan unos años antes de la jubilación y considera darse por vencido. Necesita hacer un cambio, pasando de su actitud frustrada a una perspectiva positiva. Puede hacer esto visualizando los resultados finales positivos y recordándose que puede y debe seguir intentándolo. Necesita poner en marcha un plan donde pueda monitorear su motivación interna hacia el tema.

● **Hacer:** Parece que en esta situación el cambio será difícil para Víctor. Victor puede ser guiado y entrenado para pensar en el cambio y su impacto en su situación preguntándose a sí mismo: ¿Qué está cambiando, qué será diferente debido al cambio, y qué perderá? Usando estas tres preguntas aprenderá a identificar el cambio y los comportamientos que necesitan cambiar, los resultados potenciales del cambio y qué creencias y valores necesitará descartar en el proceso. Al identificar áreas específicas de cambio, Victor puede hacer una transición mejor.

Estudio de caso 2: Joven, Confidencial y Moviéndose demasiado Rápido

Julia, que tiene 26 años, se graduó recientemente en la Universidad de Chicago con su máster en trabajo social. Ella es una joven confiada que está acostumbrada a tomar decisiones rápidas, y valora enormemente su independencia. Se graduó con las mejores notas de su clase y, a lo largo de sus estudios, fue conocida por sus compañeros y profesores como una persona de referencia para resolver conflictos y encontrar enfoques

estratégicos e innovadores para el trabajo social. Está muy motivada y apasionada por la justicia social y los problemas de cambio social, en particular los relacionados con la pobreza y la vivienda.

Ella tiene altas expectativas en su carrera como trabajadora social y ha encontrado un trabajo en una organización local sin fines de lucro que proporciona vivienda de transición a las personas sin hogar. Su jefa, Joanne, la tiene en alta estima, pero ahora, en su segundo mes de trabajo, Julia está cada vez más molesta por la microgestión constante de su jefa y el cuestionamiento de sus decisiones. «Ven a mí antes de tomar una decisión importante. No quiero que te muevas tan rápido por tu cuenta", dice Joanne.

Julia pregunta: «¿He cometido algún error hasta ahora?» «No», responde Joanne, "pero pienso que necesitas consultar conmigo antes de seguir adelante con algunos proyectos. Solo has estado aquí durante dos meses y hay muchas cosas que aún necesitas aprender».

«Bueno, dime cuáles son. Estoy ansiosa por aprender todo para poder hacer mi trabajo mejor", responde Julia.

«No creo que estés lista todavía. Hay mucho que aprender sobre este trabajo. Créeme, yo también era como tú, cuando era más joven, pero a lo largo de los años he aprendido que se necesita tiempo y paciencia para hacer este trabajo. Es estresante y trabajar en este campo puede ser emocionalmente agotador. Simplemente no podemos permitirnos cometer errores».

Julia no puede creer lo que está escuchando. Está ansiosa y motivada para asumir más responsabilidades y Joanne dice que es demasiado abrumador. Ella piensa: «¿Qué tipo de ambiente de trabajo es este que no me permite usar habilidades y conocimientos?»

Esta semana, Julia está furiosa. Trabajó en una presentación de diapositivas para un donante importante y preparó un informe sobre el progreso de los clientes de la organización, por lo que Joanne la elogió. Sin embargo, se le dijo sin rodeos que no podía ser parte de la reunión de donantes. «Eso es ridículo», piensa Julia. «Voy a comenzar a moverme. Me quedaré aquí hasta que consiga algo mejor, pero seguro que voy a empezar a mirar otro puesto de trabajo».

1. ¿Qué creencias y valores arraigan Joanne y Julia a sus autoconceptos?

2. ¿Qué les sugeriría a Joanne y Julia cuando se trabaja con una persona de otra generación?

3. ¿Cómo sugeriría que Joanne y Julia usen los principios de inteligencia cultural para resolver esta situación intercultural?

Reflexión

Julia cree que es una estudiante rápida y tiene un alto nivel de confianza. Ella quiere subir rápidamente por la escalera, pero siente que Joanne, su gerente, está creando barreras. Joanne no se siente de esta manera y cree que ella sabe mejor, dadas sus experiencias en la industria. Tanto Joanne como Julia tienen creencias sobre quiénes son y qué son capaces de hacer. Además, ambos están haciendo suposiciones sobre el otro, lo que conduce a sus comportamientos. Sería útil para ambos individuos realizar un ejercicio que explore sus comportamientos, los pensamientos que acompañan a los comportamientos y las emociones que sienten.

Modelo de CI en acción

● **Adquirir:** Joanne se encuentra en una posición formal de liderazgo en este estudio de caso. Como líder que quiere ser culturalmente inteligente, Joanne buscaría entender qué experiencias ha tenido en el pasado que contribuyen a su pensamiento sobre individuos como Julia. Ella necesita hacer la conexión entre esta información y la nueva información sobre lo que quiere experimentar relacionada con la cultura generacional. Sería útil para Joanne pensar en cómo se siente y lo que podría sospechar que Julia siente en sus interacciones. Identificar emociones y sentimientos puede servir como una gran fuente de retroalimentación para ayudar a Joanne a comprender el panorama completo de la situación.

● **Construir:** Para mejorar su inteligencia cultural, Joanne puede buscar una mentora que haya trabajado con personas como Julia. En el trabajo de CI, es importante poder hablar sobre situaciones culturales, particularmente sus planes y objetivos relacionados con el trabajo con diferentes grupos culturales. En esta situación, una mentora puede ayudar a Joanne a identificar las piezas de cultura que puede no estar recogiendo, como las altas expectativas de Julia de sí misma, su capacidad para hacer las cosas en un entorno de trabajo informal y su preferencia de estilo de trabajo.

● **Contempla:** Joanne, en este caso de estudio, piensa que Julia es muy capaz de llevar a cabo proyectos y tareas. Sin embargo, puede hacer más para ayudar a construir su propia autoeficacia, así como la de Julia, mejorando así tanto su inteligencia cultural. Es más efectivo si Joanne programa sesiones semanales de evaluación y progreso con Julia. En esta sesión, Joanne puede ayudar a Julia a comprender los resultados y expectativas específicas, así como aprovechar la oportunidad para guiarla. Desarrollar su inteligencia cultural significaría que Joanne acude a estas reuniones preparada para proporcionar el tipo correcto de retroalimentación y reconocer cuándo proporcionar esta retroalimentación.

● **Hacer:** Joanne es capaz de señalar rápidamente cuáles son los puntos ciegos de Julia en sus interacciones. ¿Pero Joanne ve sus propios puntos ciegos? En este componente de CI,

Joanne puede y debe evaluar su propio comportamiento, incluyendo lo que puede no ver porque está demasiado enfocada en si Julia cometerá un error. Su capacidad para adaptarse descansa en su reconocimiento de lo que la hace incómoda cuando Julia se desempeña bien. ¿Tiene una creencia o actitud sobre cómo se puede completar el trabajo? ¿O quién puede hacer el trabajo?

Estudio de caso 3: Construyendo un equipo multicultural, ¿vale la pena?

Kalia trabaja en un gran negocio, gestionando un equipo diverso de ocho personas. Dos de sus empleados tienen 20 años, dos en sus 30 años, tres en sus 40 años y uno en sus 50 años. Cuatro miembros de su equipo son caucásicos y los otros cuatro son hispanos, afroamericanos, asiáticos y africanos. Sus empleados más jóvenes son bastante nuevos, después de haber estado allí por menos de dos años. La mayoría de los miembros de su equipo han trabajado con la organización durante 5 a 10 años, y su personal más alto ha estado allí durante 25 años, 10 años más que Kalia ha estado en su posición de liderazgo.

En general, los miembros del equipo son cordiales entre sí en la superficie, pero Kalia sabe que hay tensiones entre algunos de los empleados que tienen un impacto en el éxito y la productividad del equipo. Ella es consciente de que uno de los empleados más jóvenes, Robert, con frecuencia se siente frustrado de que su compañera de trabajo hispana, Ana, aplace la autoridad y la toma de decisiones a otros en el equipo. En conversaciones con él, descubre que la empleada más joven siente que Ana debería expresar sus opiniones con más frecuencia. La frustración de Robert es el resultado de sus creencias de que todos en el equipo deberían ser capaces de contribuir en un proceso democrático compartido. Él siente que cuando Ana aplaza su toma de decisiones a los demás, ella no está siendo responsable como miembro del equipo.

Margaret, un miembro sénior del equipo ha recogido los comentarios de Robert y siente que es irrespetuoso con el estilo de trabajo de Ana. Ella le ha mencionado que podría ser una «cosa cultural» y que debería aprender a adaptar su comportamiento y estilo de trabajo para satisfacer mejor sus necesidades. En respuesta, Robert murmura: “Lo que sea. No sabes nada de nosotros.” Respuestas como esta han llevado a Margaret a creer que es irrespetuoso de su conocimiento y permanencia en la organización.

Francamente, Kalia está cansada de manejar las personalidades de las personas. Ella siente que la gente solo debe aprender a adaptarse a los estilos de trabajo de los demás. A pesar de que ella cree esto, también cree que un buen líder tiene que unir al equipo, sin importar sus diferencias y estilos de trabajo. Este año, ella ha hecho de ella un objetivo, y del equipo, resolver estos problemas interculturales. Pero dados sus intentos anteriores, no tiene grandes esperanzas de un resultado exitoso. La última vez que trató de resolver problemas de equipo intercultural, se sintió como un completo fracaso. Le preocupan las

respuestas de los empleados a este próximo intento. De hecho, cada vez que piensa en esa reunión, se tambalea. Ella simplemente no tenía los conjuntos de habilidades para facilitar la conversación en su última reunión. Ella se pregunta si este próximo intento progresará a su equipo de alguna manera o si solo será otro fracaso.

1. ¿Cómo describe la autoeficacia de Kalia?

2. ¿Cómo afecta la autoeficacia de Kalia a su liderazgo?

3. ¿Qué estrategias le recomiendas a Kalia para ayudarla a mejorar su inteligencia cultural?

4. ¿Qué sugerencias tienes para que Kalia lleve a su personal a ser un equipo culturalmente inteligente?

Reflexión

Kalia trabaja con un equipo multicultural, y cada miembro tiene sus propias diferencias individuales. En una situación como esta, sería útil para Kalia explorar su motivación y autoeficacia para gestionar equipos multiculturales y resolver conflictos interculturales. Su autoeficacia puede tener y tiene un impacto en su liderazgo. Si sus empleados ven que no tiene confianza o no es capaz de resolver conflictos, pueden ignorar el poder posicional que tiene como líder. Debido a que parece que está abrumada, sería útil para ella descomponer en metas pequeñas y manejables su objetivo de crear un equipo culturalmente inteligente. También puede ayudar a otros a reconocer los fundamentos de las diferencias culturales en el lugar de trabajo y las formas positivas en que las diferencias se pueden utilizar para mejorar su trabajo.

Modelo de CI en acción

● **Adquirir:** Como líder, es importante que Kalia entienda los tipos de cultura individual y de equipo que están presentes en su lugar de trabajo. La frustración por su equipo es el resultado de no saber qué hacer en base a su limitada perspectiva de cultura. Ampliar su punto de vista para comprender las dimensiones de valor de la cultura como el lenguaje, el poder, la autoridad y el género puede ayudarla a dar más sentido a la situación. A medida que Kalia aprende esta nueva información, puede evaluar su progreso identificando puntos en sus interacciones donde aparecen las dimensiones de valor y si ha evaluado con precisión la situación. Comprender los detalles sobre la cultura le ayudará a comprender las dinámicas culturales en juego.

● **Construir:** Resolver conflictos culturales puede ser abrumador, especialmente para alguien, como Kalia, que quiere evitarlo. En esta situación, Kalia tendrá que ayudar a resolver el conflicto entre los miembros del equipo. Ella puede hacer esto de dos maneras: en primer lugar, ayudando a los miembros del equipo a comprender sus estilos de trabajo

individuales, y en este caso, dejando a un lado a los miembros que tienen más conflicto para las discusiones. En segundo lugar, ella puede ayudarles a entender cómo las culturas individuales contribuyen a una cultura de equipo al describir el tipo de equipo que quiere construir. Ella puede mediar el conflicto por sí misma o traer a un mediador externo.

● **Contemplar:** La ansiedad y el estrés autoinducido de Kalia son una barrera para su éxito como líder. Ella cree que no tiene las habilidades para facilitar futuras reuniones, y sus pensamientos se centran en este punto. No puede rehuir la situación; por lo tanto, sería útil para Kalia desarrollar pasos de acción más pequeños para que su equipo y ella misma cumplan con el objetivo más amplio. Ella tendría que mantener la calma y concentrarse en la tarea.

● **Hacer:** La motivación interna de Kalia será una gran ayuda para manejar la situación. Ella sabe que no tiene la capacidad para intervenir como mediadora en la próxima reunión, pero puede encontrar maneras de desarrollar sus habilidades, o puede acudir a una persona externa que la ayude a mediar. Si decide hacer de facilitadora en la reunión por su cuenta, tendrá que reflexionar e identificar las habilidades que necesitaría. Puede hacer esto primero, identificando los pensamientos que ha relacionado con la situación y el comportamiento que acompaña a dichos pensamientos. Al hacer esto, puede descubrir que tiene las habilidades para intervenir, pero necesita más confianza.

Referencias

https://commonpurpose.org/knowledge-hub/what-is-cultural-intelligence/

https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/importance-cultural-intelligence-within-a-global-organization/

https://www.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/

https://www.google.com.cy/search?q=case+study+of+cultural+intelligence&ei=LYdvYtCSN-6DhbIP1feDkAc&oq=case++cultural+intelligence&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYADIGCAAQBxAeOggIABAIEAcQHjoICAAQBxAFEB5KBAhBGABKBAhGGABQAFi4DWDeHGgAcAF4AIABf4gBtQWSAQMxLjWYAQCgAQHAAQE&sclient=gws-wiz

https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence

Unidad 3 — Comunicación entre culturas.

Resultados del aprendizaje

Las estrategias descritas a continuación pueden ser efectivas cuando tiene lugar la comunicación entre culturas.

- **Conózcase a usted mismo**: Entienda por qué tiene determinados prejuicios, suposiciones, actitudes y gustos o preferencias.
- **Aprenda sobre diferentes culturas y valores.**
- **Use lenguaje compartido**: Evite la jerga. Use el vocabulario del día a día.
- **Tómese su tiempo**: No saque conclusiones. Permita que las personas terminen de hablar, relájese y sea flexible.
- **Considere el entorno físico y humano**: Esto incluye el entorno físico y el contexto, las costumbres, la práctica o experiencia previa y el momento oportuno.
- **Mejore las habilidades de comunicación**: Escuche y esté atento. Concéntrese en señales explícitas y sea sensible a las señales implícitas. Tenga en cuenta las señales no verbales y la comunicación. Establezca objetivos comunes.
- **Fomente la retroalimentación. Permita la corrección y el ajuste del mensaje**: Cree un ambiente cómodo. Haga preguntas y escuche atentamente las respuestas.
- **Desarrolle empatía**: Comprenda y aprecie la visión del mundo de los demás. Trate a los demás como quiera que le traten.

Conceptos, habilidades y actitudes

¿Cuántos hábitos de comunicación cambian cuando se cruzan fronteras? ¿Cómo se comunican las diferentes culturas? Ya sea que viaje por razones personales o profesionales, un cambio ocurre cuando la configuración cambia y a menudo nos ponemos alerta. La cultura fluye y progresa a través de relaciones, mercados, movimiento y tiempo. ¿Cómo podemos comunicarnos dentro de las culturas en evolución y cómo podemos estar seguros de que hemos sido entendidos?

Cuanto antes un equipo se dé cuenta de cómo la cultura impacta en su trabajo, antes pueden comenzar a convertir sus diferencias en oportunidades. La cultura impacta profundamente en la forma en que vemos el mundo, y bajo la guía de un líder creativo se puede canalizar de manera exitosa dicha cultura dando lugar a una empresa multifacética. Considere los puntos de acción ya destacados en este artículo como una visión de posibles aumentos de velocidad y proyección.

Meyer sugiere adoptar un estilo de liderazgo inspirado en la cultura china, que combina flexibilidad y reactividad. Observe cómo las reuniones más productivas nacen de conversaciones impredecibles. Manténgase ágil y cambie su estilo según lo requiera la situación, para mantener el equilibrio de la planificación a corto y largo plazo. Para el líder creativo hoy en día, la reactividad es clave, así que considere todos los planes flexibles, y permita que esto mejore sus habilidades, relaciones y la formación de ideas.

Es vital entender qué acciones y creencias son únicas para el individuo, y aquellas que están arraigadas culturalmente. La cultura vive profundamente dentro de todos nosotros, y sin embargo, nunca es la única manera de entender los objetivos, intereses y preferencias de una persona. Comience sus relaciones mediante la comprensión de la persona dentro de la cultura y el entorno. De esta manera comenzará su camino hacia la comunicación a través de las culturas.

Si comunicar de persona a persona puede ser un proceso difícil, entonces es una apuesta segura que la *comunicación a través de las culturas es aún más difícil*. Cada cultura ha establecido reglas que sus miembros dan por sentado. Pocos de nosotros somos conscientes de nuestros propios sesgos culturales porque el aprendizaje cultural comienza a una edad muy temprana. Y mientras que algunos de los conocimientos, reglas, creencias, valores, fobias y ansiedades de una cultura se enseñan explícitamente, la mayor parte de la información se absorbe de forma subconsciente.

El desafío para la comunicación multinacional nunca ha sido un problema mayor. Las organizaciones empresariales de todo el mundo han descubierto que la comunicación intercultural es un tema de importancia, no solo por el aumento de la globalización, sino también porque su fuerza laboral doméstica está creciendo cada vez más diversa, étnica y culturalmente.

En algunas culturas, los vínculos personales y los acuerdos informales son mucho más vinculantes que cualquier contrato formal. En otros, la redacción meticulosa de los documentos legales se considera primordial. Las culturas de alto contexto (mediterráneas, eslavas, centroeuropeas, latinoamericanas, africanas, árabes, asiáticas, americanas e indias) dejan gran parte del mensaje sin especificar, para ser entendidos a través del contexto, las señales no verbales y la interpretación entre líneas de lo que realmente se dice. Por el contrario, las culturas de bajo contexto (la mayoría de los países germánicos y de habla inglesa) esperan que los mensajes sean explícitos y específicos. El primero está buscando significado y comprensión en lo que no se dice: en el lenguaje corporal, en silencios y pausas, y en las relaciones y la empatía. Estos últimos ponen énfasis en enviar y recibir mensajes precisos directamente a través de palabras habladas o escritas.

Comunicación intercultural: problemas, errores y diferencias

Expresiones faciales

Expresar emociones es algo obvio en nuestra cultura, por ejemplo, es normal sonreír mientras alguien habla, incluso si no estás particularmente divertido, es sinónimo de atención y comprensión. En el norte de Europa, por otro lado, las declaraciones son bastante controladas, mientras que en el Este no son muy agradables, y los niños son educados a no hablar acerca de sus sentimientos.

Ojos y Mirada

En Occidente, cuando alguien te mira directamente a los ojos, se interpreta de manera positiva, un gesto de lealtad y sinceridad. Este no es el caso en todo el mundo, por ejemplo, en algunos países de Asia y África mirar a una persona directamente a los ojos puede interpretarse como un desafío o una señal erótica. En Japón por lo general, los ojos apuntan al suelo o al lado de la persona que habla, como señal de respeto y máxima atención.

Concepto de Tiempo

La importancia de la puntualidad varía de un país a otro: en los países industrializados ser puntual es un requisito fundamental, para los orientales la hora establecida es solo una indicación aproximada. El tiempo para los orientales es circular, es decir, marcado por la naturaleza y no por el hombre.

Brazos y manos

En las culturas euroamericanas estrechar la mano vigorosamente es un signo de sinceridad, pero en otros el exceso de fuerza se considera una fuente de molestia, o en el Este el apretón de manos es absolutamente inusual.

En algunas culturas, como la árabe, cruzar las piernas, es decir, apoyar el tobillo hasta la rodilla se considera un comportamiento grosero e irrespetuoso. Mostrar la suela del zapato equivale a decir: «vete». Mostrar tus pies es incluso considerado un sacrilegio.

Distancia entre cuerpos

La distancia, también llamada burbuja entre dos personas que hablan, corresponde a unos 60 cm. Esta burbuja varía de cultura a cultura. En el Mediterráneo, a menudo los que hablan tocan al interlocutor, se agarran unos a otros de la mano o del brazo mientras caminan. En Japón caminar muy cerca de una persona del sexo opuesto, asume una connotación sexual.

Jerarquía

Es un concepto presente en todas las culturas, en Italia se aprecia sobre todo en el lugar de trabajo, donde se muestra respeto hacia el superior. En Estados Unidos, sin embargo, cualquiera puede presentar ideas y proyectos a sus jefes. En África y Asia, la jerarquía es muy respetada y exhibida incluso con preguntas inquisitoriales y personales.

Ropa

Cada cultura tiene su propia idea de vestimenta adecuada y formal. Por ejemplo, en Italia se considera formal la combinación de camisa de corbata y chaqueta, sin esquema de color. En los EE.UU., una corbata es suficiente incluso con una camisa de manga corta, en Europa y en el Este los empleados no son aceptados en la oficina si no visten un traje gris, azul o negro.

Símbolo de estado

Los elementos identificativos de un estado varían según la cultura y la clase social. En Europa la riqueza no se considera de manera positiva, mientras que en la cultura árabe o eslava se aprueba sin prejuicios.

Uso de la voz

Un inglés que ve a dos italianos hablar, pensaría que están discutiendo, porque usan un tono de voz, y una interrupción continua, para ellos típicos de las peleas. El hábito de las voces superpuestas es generalmente aceptado por la cultura mediterránea, no por otras culturas.

El comportamiento culturalmente específico puede explicarse sobre la base de normas culturales. Esto puede ayudar a entender lo que de otra manera serían eventos irritantes, inusuales y extraños. Por lo tanto, este conocimiento es una base importante para la cooperación constructiva entre miembros de diferentes culturas.

Actividades y Casos de Estudio

Actividad: Comunicación a través de las culturas

Comunicándose a través de las culturas es un MOOC del British Council que le permitirá desarrollar una comprensión del impacto de la cultura en la configuración del comportamiento cotidiano, incluida la comunicación. Le proporcionará las habilidades y herramientas para identificar las preferencias culturales a través de la forma en que las

personas se comunican, mejorando la efectividad de su propia comunicación en situaciones multiculturales y multilingües.

El curso le pedirá que reflexione sobre cómo la cultura ha influido en sus preferencias y comportamiento en situaciones multiculturales y multilingües. También presentará herramientas para ayudarle a entender mejor cómo las personas de otros orígenes culturales prefieren comunicarse. Aprenderá una gama de estrategias y técnicas para usar inmediatamente y prepararse para interacciones interculturales nuevas y familiares, comunicarse de manera efectiva y manejar situaciones desafiantes.

Este curso forma parte del programa de Habilidades Digitales, que se desarrolló como respuesta a las difíciles condiciones a las que se enfrentan los jóvenes durante la pandemia de COVID-19. Este se centra en formas nuevas y creativas de compromiso digital con el público, especialmente con las personas marginadas y subrepresentadas.

Los participantes que completen el curso podrán:

Aplicar una mentalidad intercultural para comunicarse de manera flexible y sensible en una variedad de situaciones multiculturales y multilingües.

Evaluar situaciones culturales nuevas y familiares con una comprensión de cómo otros podrían reaccionar a sus preferencias y comportamiento, lo que le permite responder de manera positiva y empática.

· Involucrarse con confianza y eficacia en situaciones interculturales desafiantes.

Estudio de caso: Comunicación intercultural.

Un amigo de Venezuela fue invitado a una fiesta en los Estados Unidos. Las horas establecidas eran de 5:00 p.m. a 10:00 p.m. Esto era casi inconcebible para el venezolano. «¿Cómo puede alguien saber cuándo terminará el partido?», preguntó. Para su forma de pensar, una fiesta no puede ser «tiempo», comienza cuando comienza y termina cuando termina.

Con muchos gestos enojados, un gerente italiano se refirió a la idea de su homólogo holandés como «loca». El gerente holandés respondió. ¿Qué quieres decir, loca? He considerado todos los factores, y creo que este es un enfoque viable. ¡Y cálmate! Tenemos que analizar esto y dejar de lado la teatralidad emocional". En ese momento, el italiano salió de la reunión.

En las prácticas comerciales internacionales, la razón y la emoción juegan un papel importante. Cuál de ellos es dominante depende de si somos afectivos (que muestran

emociones) o emocionalmente neutrales en nuestro enfoque. Los miembros de culturas neutrales no muestran sus sentimientos, sino que los mantienen cuidadosamente controlados y sometidos. En culturas con alto efecto, las personas muestran sus sentimientos claramente riendo, sonriendo, haciendo muecas, ceños y, a veces, llorando, gritando o saliendo de la habitación.

Si bien muchas empresas ahora ofrecen capacitación en las diferentes culturas donde la empresa lleva a cabo negocios, es importante que los empleados que se comunican entre culturas diferentes practiquen la paciencia y trabajen para aumentar su conocimiento y comprensión de las culturas en cuestión. Esto requiere la capacidad de ver que los propios comportamientos y reacciones de una persona a menudo son impulsados culturalmente y que, si bien pueden no coincidir con los nuestros, son culturalmente apropiados.

Si un líder o gerente de un equipo que está trabajando a través de culturas o incorpora individuos que hablan diferentes idiomas, practican diferentes religiones o son miembros de una sociedad que requiere un nuevo entendimiento, él o ella necesita trabajar para transmitir esto.

Considere cualquier necesidad especial que las personas de su equipo puedan tener. Por ejemplo, pueden contemplar diferentes vacaciones, o incluso tener diferentes horas de operación. Tenga en cuenta las diferencias de zona horaria y trabaje para mantener a todos los involucrados conscientes y respetuosos de tales diferencias.

En términos generales, la paciencia, la cortesía y un poco de curiosidad recorren un largo camino. Y, si no está seguro de cualquier diferencia que pueda existir, simplemente pregunte a los miembros del equipo. Una vez más, esto se puede hacer mejor en un entorno de uno a uno para que nadie se sienta «puesto en evidencia», tal vez incluso avergonzado, acerca de discutir sus propias necesidades o diferencias o necesidades.

¿Cómo lograr una comunicación intercultural efectiva? 10 consejos

1. **MANTENER LA ETIQUETA**

Muchas culturas tienen etiquetas específicas ligadas a la forma en que se comunican. Por ejemplo, esperan un grado de formalidad al comienzo de la comunicación entre los individuos. Cada cultura tiene su propia forma específica de indicar esta formalidad: «Herr» y «Frau» en Alemania, revirtiendo la familia y los nombres en China, el uso de ‘san’ en Japón para hombres y mujeres, etc. Ten en cuenta estos tokens de familiaridad y no saltes directamente a los términos de primer nombre hasta que recibas una señal de la otra persona para hacerlo.

2. **EVITAR LA JERGA**

Ni siquiera el hablante de inglés no nativo más educado tendrá una comprensión completa de la jerga utilizada, los modismos y los dichos. Pueden entender las palabras individuales que has dicho, pero no el contexto o el significado. Como resultado, podría terminar confundiéndolos o, en el peor de los casos, ofendiéndolos.

3. **HABLAR DESPACIO**

Incluso si el idioma utilizado es el idioma común empleado en una situación intercultural, no es una buena idea hablar a su velocidad normal de conversación. Modular su ritmo le ayudará, al igual que hablar con claridad y pronunciar sus palabras correctamente. Divida sus oraciones en secciones cortas y definibles y dele tiempo a su oyente para traducir y digerir sus palabras a medida que avance. Pero no se desacelere demasiado, ya que puede parecer condescendiente. Si la persona con la que está hablando está hablando demasiado rápido o su acento le está dificultando entenderla, no tenga miedo de pedirles cortésmente que también disminuya la velocidad.

4. **HACERLO SIMPLE**

En una conversación intercultural no hay necesidad de hacerlo más difícil para ambos mediante el uso de palabras técnicas. Dos palabras son mucho más fáciles de entender que tres palabras, y una palabra es mejor que dos palabras. Diga «Por favor, haga esto rápidamente» en lugar de «Por favor, haga esto de una manera eficaz».

5. **PRACTICAR LA ESCUCHA ACTIVA**

La escucha activa es una estrategia muy eficaz para mejorar la comunicación intercultural. Repita o resuma lo que la otra persona dijo para asegurarse de entenderla correctamente y hacer preguntas frecuentes. Esto ayuda a construir una relación y asegura que la información importante no se pierda ni se entienda mal.

6. **TOMA TURNOS PARA HABLAR**

Haz que la conversación fluya más libremente tomando turnos para hablar. Haga paradas y luego escuche a la otra persona responder. Especialmente cuando las personas hablan el idioma como segunda lengua, es mejor hablar con ellos en intercambios cortos en lugar de ofrecer un monólogo largo que podría ser difícil de seguir.

7. **ESCRIBIR LAS COSAS**

Si no está seguro de si la otra persona le ha entendido correctamente, escríbalo para asegurarse. Esto puede ser particularmente útil cuando se discuten grandes números. Por

ejemplo, en el Reino Unido escribimos mil millones como 1.000.000.000, pero, en los EE.UU., está escrito como 1,000,000,000,000.

8. EVITAR PREGUNTAS CERRADAS

No exprese una pregunta que necesite una respuesta «sí» o «no». En muchas culturas es difícil o vergonzoso responder en negativo, por lo que siempre obtendrá un «sí» incluso si la respuesta real es «no». Haga preguntas abiertas que requieran información como respuesta en su lugar.

9. CUIDADO CON EL HUMOR

Muchas culturas toman los negocios muy en serio y creen en comportarse profesionalmente y seguir el protocolo en todo momento. En consecuencia, no aprecian el uso del humor y los chistes en un contexto empresarial. Si decide usar el humor, asegúrese de que sea entendido y apreciado en la otra cultura y no cause ofensa. Tenga en cuenta que el sarcasmo británico generalmente tiene un efecto negativo en el extranjero.

10. SER DE APOYO

La comunicación intercultural efectiva consiste en que todas las partes se sientan cómodas. En cualquier conversación con un hablante no nativo, trátelo con respeto, haga su mejor esfuerzo para comunicarse con claridad y dele aliento cuando respondan. Esto ayudará a construir su confianza en usted.

Referencias

https://www.asme.org/topics-resources/content/communicating-across-cultures

https://diversity.med.wustl.edu/resources/strategies-for-effective-communication-across-cultures/

https://www.britishcouncil.org/society/communicating-across-cultures-course

https://www.thnk.org/insights/communicating-across-cultures/

https://www.amanet.org/articles/communicating-across-cultures/

https://www.mindtools.com/CommSkll/Cross-Cultural-communication.htm

https://www.chrysos.org.uk/blog/top-ten-tips-for-effective-cross-cultural-communi

https://www.mic.usi.ch/case-studies-intercultural-communication

https://www.pbs.org/ampu/crosscult.html

https://www.academia.edu/14859201/What_are_the_Benefits_and_Challenges_of_Cross-cultural_Diversity_in_Teams

https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/

Co-funded by
the European Union

Unidad 4 — Construir sobre la cultura, la identidad y la percepción para crear un mejor entorno de trabajo.

Resultados del aprendizaje

La cultura y la identidad pueden ser muy difíciles de tener en cuenta cuando trabajamos en un entorno multicultural. El desafío puede llegar a ser tan difícil como gratificante. En cuanto a nuestra unidad, los objetivos de aprendizaje se centran en tres áreas igualmente importantes, como son el aprendizaje del conocimiento, el desarrollo de habilidades y el desarrollo de actitudes.

En este caso, nuestro objetivo principal es introducir diversas culturas, identidades individuales y percepción de una manera significativa, abierta y positiva. Es importante respetar, apreciar y explicar la «otredad», ya que es la forma de reconocer y entender que todos tenemos diferentes valores que están moldeados por muchos factores, como los diferentes antecedentes culturales o económicos, la religión, las creencias, la educación, la vida social y muchos otros. En esta unidad se lograrán los siguientes resultados de aprendizaje:

1. Desarrollo de habilidades blandas.
2. Mejores competencias de colaboración y comunicación.
3. Aumento del conocimiento sobre la diversidad cultural.
4. Adquisición de las actitudes, habilidades y conocimientos para funcionar en diversas culturas.
5. Conciencia cultural.

Conceptos, habilidades y actitudes

¿QUÉ ES LA CULTURA?

Realmente no podemos afirmar cuál es la definición única de la cultura. Se trata de un fenómeno, que fue investigado por muchos autores. Como las culturas difieren una de otra, la definición por parte de los autores también. No es solo que existen tantas culturas diferentes, sino que también la cultura no es estática y puede desarrollarse con el tiempo. Incluso los enfoques de cómo definir la cultura pueden diferir de las definiciones generales como «forma de vida particular» (Raymond Williams, 1962), o conjunto de elementos que se comparten entre las personas en la misma cultura (Trindias, Kurowski 1993).

Otro hecho que no se puede ignorar es cómo la globalización y la interconexión del mundo actual influyen en las diferentes culturas. Las diferentes culturas ya no están aisladas entre sí y el desarrollo de las tecnologías de la comunicación nos permite aprender, observar y experimentar las diferentes culturas a diario sin obstáculos.

¿QUÉ ES LA IDENTIDAD?

La identidad es una parte muy importante de cada individuo y está fuertemente conectada con la cultura. La forma en que vemos las cosas (por ejemplo, nacionalidad, color de la piel, lenguaje, discapacidades) están influenciadas y filtradas por nuestras identidades culturales. A medida que la persona está creciendo, el proceso de socialización en varias identidades está sucediendo y desarrollamos actitudes o creencias específicas que pueden o no tienen por qué ser compartidas por otras culturas. En general, se considera muy útil estar expuesto a diferentes grupos culturales desde una edad temprana de manera que nuestra percepción del mundo que nos rodea sea más comprensiva y tolerante. Si la persona no está expuesta a las diferentes culturas, a menudo se vuelve difícil ver las cosas de diferentes culturas desde diferentes perspectivas y la visión del mundo se vuelve muy estrecha y a veces incluso ingenua. Experimentar los diferentes grupos culturales no significa tener que cambiar la identidad o adoptar sus creencias o actitudes, si no que puede ofrecer la oportunidad de entender por qué y cómo se formó la identidad en sí.

¿QUÉ ES LA PERCEPCIÓN?

Percepción significa básicamente cómo vemos y miramos las cosas. En primer lugar, la información tiene que entrar en nuestro «sistema» a través de nuestros sentidos y solo entonces esta información está influenciada por nuestra identidad, actitudes, creencias de la cultura. Para ilustrar cómo la información sensorial está influenciada por nuestra cultura utilizamos los siguientes ejemplos:

- A la vista. Las personas de diferentes culturas ven la moda de manera completamente diferente. Lo que puede considerarse aceptable o requerido puede ser no deseado o prohibido en otras culturas. Por ejemplo, los kilts escoceses todavía se utilizan como ropa formal para eventos tradicionales y muchos escoceses todavía prefieren usar kilts sobre pantalones. Sin embargo, en otras culturas se podría ver como desagradable que los hombres usen trajes, sin incluir pantalones.
- ¡Toca el toque! Para algunas culturas el toque (físico) se puede ver de manera muy diferente como en otras. Por ejemplo, en ciertos países árabes, africanos y asiáticos, los hombres pueden tomarse de la mano públicamente o mostrar afecto físico como signos de hermandad o amistad, mientras que estos comportamientos pueden sugerir una relación romántica en otro lugar. Aunque el contacto de los hombres es más normal en estas culturas, el contacto físico entre personas de

sexos opuestos que no son miembros de la familia se percibe negativamente en los países árabes.

- El sonido. Algunas culturas ven los sonidos de manera diferente como por ejemplo usar la música atonal, que se está volviendo cada vez más popular. Sin embargo, la música atonal puede ser muy incómoda ya que a la gente no se le enseñó estas combinaciones y puede sonar muy desagradable para ellos.
- El gusto. A pesar de que el gusto es muy individual y puede que la gente encuentre diferentes cosas desagradables, también está influenciado por «a lo que estás acostumbrado». Por ejemplo, Surströmming es un arenque fermentado ligeramente salado del Mar Báltico tradicional a la cocina sueca desde al menos el siglo XVI. Es uno de los alimentos más olorosos del mundo y puede llegar a ser muy difícil de comer en otras culturas, a pesar de que para los suecos se considera un manjar.
- Olor. Las culturas occidentales dedican mucho tiempo y esfuerzo a tratar de enmascarar su olor corporal natural. Utilizamos diferentes perfumes, sprays o cremas para oler «bien». Sin embargo, algunas culturas prefieren los olores corporales naturales y encontrarán este enmascaramiento muy desagradable.

La información sensorial que recibimos también se filtra por otros conceptos más abstractos como el estatus económico, las creencias políticas, la educación, etc. Después, simplemente y naturalmente dividimos a las personas en dos categorías: aquellas que son como nosotros y los que no son como nosotros. De manera natural, vemos a las personas que son como nosotros con más confianza y en general mejores. Sin embargo, esto es muy peligroso y, por lo tanto, es de suma importancia superar estos patrones experimentando la «otredad» tanto como podamos.

¿CÓMO PUEDE INFLUIR LA CULTURA EN UN ENTORNO DE TRABAJO?

Es natural que las diferentes culturas vean el trabajo de manera diferente y que también se estén desempeñando de manera diferente. Esto se puede observar por las preferencias de los diferentes tiempos de trabajo, descansos, cantidad de trabajo que un individuo o grupo puede manejar o la preferencia del trabajo. Explicaremos estas diferencias analizando la diferencia en el trabajo de las culturas occidentales y las culturas orientales. Las culturas occidentales se centran en lo individual en lugar de en los logros colectivos y personales, y el rendimiento se valora y recompensa. Por otro lado, las personas de las culturas orientales se centran más en los logros del grupo y, por lo tanto, están más conectadas con sus compañeros de trabajo. Esto llevó a la tendencia de las culturas occidentales a extraer objetos de su contexto y pensar en ellos de forma aislada, permitiéndoles centrarse específicamente en el objeto en sí, que es muy útil, por ejemplo, en la ciencia. Por otro lado, los miembros de las culturas orientales piensan en los objetos en relación con otros objetos, esto es muy útil para desarrollar las soluciones a los problemas sociales, ya que pueden explorar cómo los cambios específicos en los objetos

pueden influir en otros objetos (Markman, 2014). Trabajar en un entorno multicultural nos ayuda a combinar diferentes perspectivas y diferentes formas de pensar y puede ayudarnos a hacer mejor nuestro trabajo y también a aprender algo nuevo sobre diferentes culturas. Sin embargo, trabajar en un entorno multicultural también puede ser muy difícil y puede causar muchos problemas y malentendidos.

BENEFICIOS Y DESAFÍOS DEL ENTORNO DE TRABAJO MULTICULTURAL

Hay muchos beneficios de trabajar en un entorno multicultural, entre ellos:

- Diversas perspectivas culturales pueden inspirar la creatividad e impulsar la innovación: Es un hecho bien conocido para muchas grandes empresas que contratan a trabajadores de diversos orígenes culturales, lo que puede generar algunas grandes ideas. Ya que diferentes culturas, personalidades, características, creencias y perspectivas crean un entorno innovador, desafiante y un lugar para la discusión.
- La sensibilidad cultural, la perspicacia y el conocimiento local dan lugar a una comercialización dirigida de mayor calidad. Entender las diferentes culturas es importante y trabajar con personas de diferentes culturas, con diferentes idiomas, puede ayudar a evitar cualquier malentendido al interactuar con los clientes de sus países de origen. Es muy importante si el equipo está creando por ejemplo contenido de difusión como carteles, vallas publicitarias, etc. para ser culturalmente sensible y esto se hace mejor si involucra a alguien local.
- El aprovechamiento de un grupo de talentos culturalmente diverso permite a una organización atraer y retener al mejor talento: En un lugar de trabajo diverso, los empleados son más propensos a permanecer leales cuando se sienten respetados y valorados por su contribución única. Esto, a su vez, fomenta el respeto mutuo entre los compañeros que también valoran la diversidad cultura, perspectivas y experiencias de los miembros de su equipo. Una atmósfera inclusiva de cooperación intercultural es una excelente manera de unir a colegas y equipos.
- Equipos diversos son más productivos y funcionan mejor: Trabajar en un equipo donde la diversidad está presente puede parecer desafiante a primera vista, sin embargo, la diferencia de opinión y experiencia puede conducir a nuevas soluciones, una mayor productividad y aumentar la competitividad de los miembros del equipo. De hecho, los estudios también muestran que los equipos con miembros de diferentes orígenes culturales tienden a ser mucho más felices y productivos.
- Mayor oportunidad de crecimiento personal y profesional: Trabajar con compañeros de diferentes orígenes culturales puede ayudar a experimentar diferentes tradiciones, diferentes mentalidades, opiniones, habilidades, creencias y actitudes. El entorno diverso atrae naturalmente a las personas, que son de mente abierta y capaces de trabajar sobre similitudes y diferencias dentro del

grupo. Trabajar en un entorno como este ayudará a superar los prejuicios y el etnocentrismo y a convertirse en un ciudadano global.

También hay algunos desafíos, que vienen de la mano con el entorno de trabajo culturalmente diverso. A pesar de que existen más pros que contras, las dificultades y desafíos específicos no deben olvidarse y deben ser tratados con mucho cuidado dentro del equipo.

- Los trabajadores de algunas culturas pueden ser menos propensos a dejar que sus voces sean escuchadas: Es muy importante crear un espacio de trabajo donde todos se sientan cómodos al hablar y compartir sus ideas. Puede ser muy desafiante, especialmente con las personas que provienen de orígenes culturales donde la cortesía y la jerarquía están estrictamente presentes, lo que puede influir en su voluntad de hablar.
- La integración entre equipos multiculturales puede ser difícil ante los prejuicios o los estereotipos culturales negativos: Es muy importante fomentar la integración entre los colegas, ya que algunos estereotipos y prejuicios entre los diferentes grupos culturales pueden conducir al aislamiento de las personas. Esto puede ser superado por algunas actividades de construcción de equipos de calidad y a menudo es mejor lidiar con ella con sensibilidad y humor para romper los puentes.
- La comunicación profesional puede ser malinterpretada o difícil de entender a través de idiomas y culturas. En entornos multiculturales, a veces las cosas se malinterpretan o pueden ser mal interpretadas al ser traducidas en el propio idioma. Lo mismo ocurre con la comunicación no verbal donde es importante tener en cuenta que lo que está bien para nosotros, puede ser visto como negativo en otras culturas.
- Diferentes entendimientos de la etiqueta profesional: A pesar de que el ambiente de trabajo multicultural puede aportar mucha creatividad, las diferentes actitudes, valores, comportamientos y etiqueta en el lugar de trabajo pueden ser desafiantes. Por ejemplo, la duración diferente de los descansos de café, los diferentes horarios de trabajo o la puntualidad pueden traer mucha negatividad al lugar de trabajo.

Actividades y Casos de Estudio

Hay muchos tipos diferentes de actividades que pueden ayudarnos a crear un entorno de trabajo multicultural y funcional. Como ya mencionamos en la parte anterior, trabajar con personas de diferentes orígenes culturales puede ser tanto desafiante como gratificante. Aquí hay algunos ejemplos de actividades y enfoques de diferentes entornos que pueden ayudar con esta tarea:

Para trabajar en los negocios:

- Los empleados deben sentirse valorados e incluidos: es muy importante que todos los miembros del equipo se sientan incluidos y sientan que sus opiniones son escuchadas y respetadas.
- Hacer preguntas ayuda a conocer a las personas: preguntar a los individuos sobre sus razones y saber algo sobre ellos sin invadir su espacio personal siempre ayudará a comprender las razones detrás de algunas acciones, que podrían parecer extrañas a primera vista.
- Jugar limpio: es muy importante dividir la carga de trabajo y las tareas dentro del equipo de manera uniforme. Delegar el trabajo de manera desigual porque alguien es diferente puede causar muchos problemas dentro del entorno de trabajo.
- Entorno de trabajo positivo y seguro: es importante que todos se sientan seguros en el entorno de trabajo. Los sentimientos positivos y la seguridad conducen a la estabilidad dentro del lugar de trabajo.
- Interés: trabajar en un entorno multicultural nos ofrece recursos ilimitados para conocer otras culturas y otras personas. Depende de usted hasta qué punto llegar para conocer los antecedentes de los demás y los miembros del equipo a menudo están muy agradecidos si alguien se interesa en su cultura.

Para cursos, enseñanza, aulas:

- Apertura y actitud sin prejuicios: en el mundo multicultural de hoy es muy importante que el profesor/lector comprenda que algunas personas actúan de ciertas maneras, no por sus personalidades, si no por su formación cultural. Supone una gran presión para los maestros el averiguar por qué alguien actúa de la manera equivocada, lo que suele estar relacionado con la historia individual de la persona. El aula de hoy podría ser un crisol de muchas etnias diferentes. Muchos niños son refugiados de países devastados por la guerra. Algunos pueden ser pobres. Otros pueden ser ricos. En la cultura mexicana, la gente muestra respeto al abrazarse. En la cultura china, la gente muestra respeto al inclinarse. Cualquiera que sea la circunstancia, un maestro debe respetar a los individuos por lo que son y estar abierto a sus pensamientos y preocupaciones.
- Apreciara los diferentes idiomas: a veces llegar a un país diferente, con un nuevo idioma puede ser muy difícil. Es muy importante que en caso de que esa persona no hable el mismo idioma a la perfección o no hable el idioma en absoluto, no sienta que se le considera ciudadano de segunda clase, o en algunos casos se le considerare menos inteligente. Para el aula podría ser muy útil construir un muro de palabras que consista en palabras en lengua nativa y la lengua empleada en el aula lo que les ayuda a asociarse con ellos más rápido y también da oportunidades a otros para aprender algo nuevo de diferentes idiomas.
- Bibliotecas multiculturales: esta puede ser una herramienta muy útil no solo para cursos y escuelas, sino también para todos los entornos donde se mezclan culturas

con diferentes idiomas (por ejemplo, hospitales, parques, cafeterías). No solo ayuda a los individuos de diferentes países a sentirse bienvenidos si encuentran libros en su propio idioma, o autores de su país; también puede enriquecer el conocimiento de los demás.

- Celebración de las diferencias: esta es una manera muy efectiva de cambiar la actitud hacia lo positivo desde el principio. En lugar de señalar las diferencias en de manera negativa, es muy útil celebrarlas y mostrarlas como algo único y precioso. En las aulas multiculturales se pueden realizar eventos divertidos en los que los individuos puedan traer y probar la comida de diferentes países, de esta manera el individuo es capaz de mostrar alguna parte de su cultura mostrando sus diferencias de manera positiva.

Para que las personas se adapten a trabajar en un entorno multicultural:

- Aceptar y reconocer las diferencias: existe una alta posibilidad de que, si se va a trabajar en un entorno multicultural, el trabajo se realizará de manera diferente a lo que estabas acostumbrado. Trate de reconocerlo y aceptarlo. También es posible que cambie todo el equipo de personas a su alrededor, por lo que los procesos de trabajo pueden suponer una lucha.
- Aprender cosas nuevas: trabajar en un entorno multicultural puede obligar a apegarte a algunos patrones de comportamiento, incluyendo actitudes negativas o percepciones hacia culturas específicas. Es importante resetear nuestras mentes y comenzar de nuevo, mantener una mente limpia y abierta y no dejar que los prejuicios se hagan cargo de nuestros comportamientos.
- Asumir lo mejor de las personas: trabajar en entornos multiculturales puede ser un desafío, ya que diferentes personas reaccionan de manera diferente en diferentes situaciones, lo que es aún más significativo cuando se proviene de diferentes culturas. No se sienta ofendido si alguien no reacciona como esperaba y trate de entender las razones detrás de esta reacción, ya que podría ser parte de su cultura.
- Pedir comentarios: para obtener retroalimentación del ambiente de trabajo multicultural podría ser realmente valioso, ya que diferentes personas verán diferentes cualidades y aspectos negativos en su desempeño laboral. Esto también podría darte una perspectiva diferente sobre cómo te valoras a ti mismo y cuáles son tus fortalezas y debilidades.

ESTUDIO DE CASO N.º 1

Los conflictos culturales y los malentendidos pueden surgir cuando individuos con valores opuestos entran en contacto. La lista de verificación “Valores en el trabajo” introduce una amplia gama de dimensiones a lo largo de las cuales los valores relacionados con el trabajo varían, y explora los contrastantes que residen en los polos de cada dimensión. Esta

actividad invita a los estudiantes a reflexionar sobre algunos de sus propios valores culturales, y les pide que exploren el impacto potencial de las diferencias culturales a medida que trabajan en un nuevo país o cultura.

Los valores en la lista de verificación del trabajo (por favor, marque su respuesta: 5 está muy de acuerdo, 4 más bien está de acuerdo, 3 ni está de acuerdo o en desacuerdo, 2 más bien en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo)

- Prefiero que la gente sea directa y no se ande con rodeos. 1 2 3 4 5
- Creo que es importante evitar los conflictos, aunque esto signifique insinuar cuestiones difíciles. 1 2 3 4 5
- Es importante ser franco, abierto y honesto en todo momento, incluso con el riesgo de hacer que otros experimenten vergüenza. 1 2 3 4 5
- Es importante que nada de lo que yo hago, haga que otros se sientan avergonzados, incluso si esto significa que tengo que encontrar otras formas de transmitir información importante 1 2 3 4 5
- Prefiero aprender recibiendo y absorbiendo información de una fuente experta 1 2 3 4 5
- Prefiero aprender explorando, practicando y experimentando con nuevas ideas. 1 2 3 4 5
- Cuando tengo un trabajo que hacer, prefiero centrarme en la tarea: determinar y explorar la situación, resolver las cosas y seguir adelante. 1 2 3 4 5
- Cuando tengo un trabajo que hacer, prefiero centrarme en la gente: pasar tiempo conociendo a aquellos con los que trabajaré. 1 2 3 4 5
- Prefiero que la gente se apegue estrictamente a plazos medibles y estructurados. Llegar a tiempo es la clave de la eficiencia. 1 2 3 4 5
- Prefiero que las personas adopten un enfoque flexible para el cronometraje. Ser flexible con respecto a los plazos es la clave de la eficiencia. 1 2 3 4 5

REFLEXIÓN

1. Proporcione una copia de la lista de verificación Valores en el trabajo al alumno.

2. Espere unos minutos para que el alumno complete el cuestionario.

3. El alumno probablemente habrá identificado importantes diferencias culturales entre su propio enfoque y el de otra cultura o país de interés. Discuta algunas de las siguientes preguntas con el alumno:

- ¿Cómo podrían hacerse evidentes estas diferencias en el entorno de trabajo?
- ¿Cómo podrían las personas de un país o cultura diferente percibir su enfoque en el trabajo?
- ¿Qué desafío presentan estas diferencias?
- ¿De qué manera podría adaptar su comportamiento para manejar y superar estas diferencias culturales?

ESTUDIO DE CASO N.º 2

No importa cuán bien preparado esté alguien para el contacto intercultural, los malentendidos pueden ocurrir en cualquier situación en la que individuos con diferentes valores, creencias y formas de hacer las cosas interactúan. En estas circunstancias es necesario intentar superar los malentendidos de manera estructurada y explícita. Esta actividad introduce incidentes críticos que describen malentendidos interculturales e invita a los estudiantes a trabajar a través de estos incidentes.

Procedimiento

1. Introduzca el objetivo de la actividad.

2. Distribuya una copia de la tabla al alumno.

3. Utilice el primer incidente como ejemplo y pida a los alumnos que hagan una lluvia de ideas sobre el segundo incidente y llenen la tabla.

4. Resuma y discuta. En el caso 2 el estilo de presentación informal y humorístico de Estados Unidos entraba en conflicto con las expectativas alemanas.

Incidente crítico 1

Una empresa manufacturera quería impulsar sus exportaciones a Europa continental. Ronald, un joven gerente de marketing holandés con mucha experiencia en la oficina de Amsterdam de la organización, fue enviado a la sede de la compañía en Londres durante seis meses para ayudar con un nuevo proyecto de marketing. Ronald pasó varias semanas investigando los métodos del departamento de marketing y hablando con sus contrapartes. Finalmente, elaboró una serie de propuestas claras para impulsar las ventas europeas, que tenía la intención de presentar en una reunión de alta dirección. Durante la reunión, Ronald explicó cuáles eran los problemas y qué debía hacerse para resolverlos. Al final de la reunión, Ronald preguntó si alguien tenía algún comentario o sugerencia, y se sorprendió un poco cuando todos guardaron silencio. Una semana más tarde Ronald fue trasladado de vuelta a Amsterdam, a pesar de que todavía le quedaban tres meses de servicio. Poco después, el gerente de Ronald en Amsterdam recibió un memorándum de

la oficina central sugiriendo que se trasladara a una posición «menos sensible» en la compañía donde no tenía que tratar con clientes o altos directivos.

Incidente crítico 2

Andreas, un joven graduado de la escuela de negocios estadounidense, entró con confianza en la sala de conferencias de Berlín y se puso en el podio. Estuvo allí para presentar un cambio radical en los sistemas de redes de su organización a una audiencia procedente de toda la empresa conjunta alemana. Andreas trabajó con confianza a través de cada uno de sus puntos de presentación en una progresión lógica, confiando en las diapositivas para transmitir la información más técnica. Para involucrar a la audiencia, agregó un poco de humor al contar algunos chistes en el camino. Después de completar la presentación formal, Andreas invitó a preguntas. En este punto, adoptó una postura más informal, quitándose la chaqueta, aflojando la corbata y posándose en el borde de la mesa. Se dirigió a la audiencia por sus nombres y se aseguró de mantener un buen contacto visual con cualquiera con quien hablara. Cuando el público se fue, dio la mano a todos y les dio una palmadita en la espalda en un gesto de camaradería, al igual que en las películas. Para su sorpresa, la retroalimentación de algunas partes de la organización fue bastante negativa.

Reflexión

	Incidente Uno — Ronald	Incidente Dos
Reconocer la dimensión cultural	El malentendido tuvo lugar en una situación en la que personas de diferentes orígenes culturales entraron en contacto. Ronald sintió que estaba actuando de una manera cortés y constructiva, sin embargo, su comportamiento fue visto de una manera diferente por sus homólogos británicos. Esto sugiere que las diferencias culturales jugaron un papel en lo que sucedió.	

Analizar lo que causó el malentendido	El malentendido ocurrió como resultado de una presentación dada por Ronald. Los holandeses tienden a valorar la comunicación que es directa y explícita. En contraste, los británicos a menudo valoran la comunicación que expresa críticas en términos bastante ambiguos. Por lo tanto, los británicos pueden haber percibido erróneamente la presentación considerada y cortés de Ronald como abiertamente confrontativa y crítica.	
Decidir qué opciones están disponibles.	Ronald podía optar por no volver a interactuar con los británicos, o simplemente cambiar su estilo de comunicación para adaptarse a su audiencia. Alternativamente, podría hacer explícitas las diferencias en los estilos de comunicación y trabajar con sus contrapartes para encontrar un estilo de comunicación que se adapte a todos los interesados.	
Actuar sobre la(s) mejor(s) opción(s).	La mejor opción a corto plazo es probablemente que Ronald adapte su estilo	

	de comunicación para que se adapte a su audiencia. Esto es más probable que le permita obtener la respuesta que desea de su comunicación. A largo plazo, abordar las diferencias culturales en la organización probablemente será beneficioso.	
Revisar lo que pasó.	Revisar la respuesta a su próxima presentación le permitirá decidir qué efecto ha tenido el cambio de estilo de comunicación.	

Referencias

https://www.ambitia.eu/wp-content/uploads/2019/02/2%20Intercultural%20Trainig%20Exercise%20Pack.pdf

https://www.brighthubeducation.com/teaching-methods-tips/75909-creating-a-multicultural-environment-in-the-classroom/

https://thedecisionlab.com/insights/business/how-culture-affects-the-way-we-work

https://courses.lumenlearning.com/atdcoursereview-speechcomm-1/chapter/culture-personality-and-perception/

https://www.grin.com/document/33708

https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/110578_book_item_110578.pdf

https://freelymagazine.com/2019/03/29/to-hug-or-not-to-hug-physical-contacts-vary-across-cultures/

https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/

https://www.peoplehr.com/en-gb/blog/create-a-good-working-environment-in-a-multicultural-office/

Co-funded by
the European Union

Unidad 5 — Técnicas de facilitación para el proceso de inclusión social.

Resultados del aprendizaje

Los estudiantes son capaces de establecer y mantener un ambiente de aula o equipo que:

- Fomenta la participación de todos los miembros del grupo.
- Facilita la experimentación segura con nuevas ideas, actitudes y comportamientos.
- Sigue principios sólidos del aprendizaje de adultos.
- Permite a los participantes compartir la responsabilidad de mantener un ambiente propicio para el intercambio abierto de ideas.

Los estudiantes saben cómo utilizar técnicas facilitadoras que:

- Proporcionan a los participantes el conjunto de métodos y herramientas que los apoyan en sus actividades profesionales para desarrollar y mejorar las habilidades blandas de los migrantes.
- Aumentan la conciencia de los participantes sobre su competencia.
- Fomentan la participación reflexiva y relevante para promover el aprendizaje individual y la iniciativa.
- Mantienen el interés y la atención de los participantes.
- Aclaran el material según sea necesario, mostrando su relevancia para el tema en cuestión.

Los estudiantes estructuran la presentación de información para:

- Mostrar su utilidad en el mundo real.
- Mantener al grupo en la tarea.
- Asegurar el cierre satisfactorio de cada actividad de aprendizaje o ejercicio.
- Pasar paulatinamente de una actividad a otra.

Conceptos, habilidades y actitudes

¿Qué son las técnicas de facilitación?

Las técnicas de facilitación son una herramienta muy poderosa para permitir y promover la igualdad entre las personas. Son utilizadas por un líder o facilitador del taller que emplea varias técnicas al realizar una sesión o clase por dos razones principales:

1. Acelerar la captura de información de planificación, análisis y diseño.
2. Asegurar que los participantes de la sesión trabajen juntos de manera efectiva.

La facilitación es el proceso de aprovechar el conocimiento de los participantes mientras se gestiona el comportamiento de los mismos para lograr un conjunto de objetivos predefinidos, a fin de desarrollar las habilidades blandas de los migrantes o aumentar la conciencia de los migrantes sobre su competencia.

Las técnicas de facilitación se utilizan para la recopilación de información, la toma de decisiones y la comunicación. Algunas técnicas se pueden utilizar para más de un propósito.

Beneficios de las Técnicas de Facilitación:

Algunos de los beneficios del uso de técnicas de facilitación grupal incluyen:

- Eliminar el efecto de la política y las luchas de poder en el proceso de toma de decisiones.
- Mejora de la comunicación entre los participantes en la sesión.
- Participación equilibrada para asegurar un verdadero consenso de grupo.
- Avanzar en la sesión para asegurar el progreso.
- Mejora de la creatividad.
- Resolver conflictos en temas de planificación o diseño.
- Mayor compromiso con los resultados de las sesiones.
- Gestión de las expectativas.

Técnicas y métodos de facilitación de grupos:

Las técnicas de facilitación son aplicaciones prácticas de los principios y conceptos de la dinámica grupal, la psicología del comportamiento y la ciencia de la comunicación. Estas técnicas son el conjunto de herramientas que un facilitador o moderador puede utilizar mientras realiza un taller.

La colección de técnicas que un facilitador adquiere con el tiempo a veces se conoce como un kit de herramientas o kit-bag. Un facilitador debe comprender las condiciones bajo las cuales se puede aplicar cada técnica, además de comprender la mecánica involucrada en

el uso de la técnica. Un facilitador siempre está agregando herramientas a su kit, probando técnicas según sea necesario. Es importante reconocer que la dinámica de cada taller de usuario será diferente, con cada situación que requiere un conjunto único de técnicas para facilitar el progreso y el éxito.

Algunas de las mejores técnicas de facilitación para el proceso de inclusión social son:

1. **Planificación de la acción.**

   Es una técnica simple y efectiva con la que se consigue el compromiso para llevar a cabo la acción. Funciona registrando cuidadosamente cada elemento de acción, de la siguiente manera:

   - «Cuál» es el punto de acción.
   - «Cuándo» se programará la acción y la fecha estimada de finalización.
   - «Quién» es asignado a la acción.
   - Progreso de la acción (dejar en blanco inicialmente).

2. **Una lluvia de ideas.**

El Brainstorming es una herramienta ideal para generar una gran cantidad de ideas dentro del grupo. Sin embargo, para sesiones de lluvia de ideas eficaces:

- Las ideas deben fluir libremente.
- Apunte a la cantidad, no a la calidad de las ideas.
- Exprese cada idea claramente.
- No critique ni evalúe ideas en la sesión.
- Considere un facilitador independiente para el grupo.

Además, el facilitador también debe alentar al equipo a idear varias ideas «fuera de lo común» o «descabelladas». Estos a menudo pueden estimular la solución ideal.

3. **Energizantes.**

Los energizantes son ideales para elevar los niveles de energía personal dentro del grupo. Use estos, cuando sea necesario, a intervalos apropiados durante todo el día, para revitalizar el grupo. Puede construir su repertorio de energizantes revisando manuales de capacitación, compartiendo ideas con compañeros y pensando en los suyos.

Los principios clave del uso de energizantes son:

- Deberían ser divertidos y edificantes.
- Cortos, por ejemplo, cinco minutos.
- Deben ser realizados con suficiente espacio entre unos y otros.

- Tener en cuenta cualquier peligro potencial para la salud y la seguridad cuando se vayan a realizar, por ejemplo, que no haya objetos en el camino.
- No deben ser físicamente demasiado exigentes para que todos en el grupo puedan participar.

4. **“Vuélvete salvaje”.**

El método de facilitación ‘Go Wild’ implica escribir 20 ideas que comienzan con la frase ‘Sería bueno si...’

Como resultado, se anima al grupo a encontrar soluciones mejores y más imaginativas. Para empezar, las declaraciones pueden ser obvias y predecibles, pero se volverán cada vez más creativas y «salvajes» a medida que la actividad avanza.

5. **Reglas básicas.**

En primer lugar, el facilitador o líder de la reunión debe hacer que el grupo establezca algunas «reglas básicas» o un «código de equipo» para el trabajo del grupo. Haga esto en una etapa temprana, cuando el grupo está siendo creado.

Además, los principios clave para establecer estas reglas básicas son:

- Establecer un código de comportamiento aceptable.
- Proporcionar un marco de referencia para que los miembros del grupo puedan actuar constructivamente.
- Ayudar al grupo a llegar a un acuerdo sobre lo que es importante.
- Ser lo suficientemente específicos como para ser prácticos.
- No sofocar la creatividad de los grupos.
- Permanecer dentro del equipo.

Entonces, ¿cómo se establecen estas reglas de trabajo de grupo? Te sugerimos:

- Compartir pensamientos y reglas en grupo y escribir los comentarios en una pizarra.
- Pedirle a cada individuo en el grupo que resuma sus propios pensamientos en las notas post-it y luego los coloque en el tablero.
- Si el tiempo es corto, o es un evento de un solo día, sugerimos tener algunas imágenes con palabras clave que representen «normas básicas» o un «código de comportamiento del equipo» apropiado para el día.

6. **Revisión de grupo.**

Conseguir que el grupo revise lo que ha aprendido y obtenido de la reunión ayudará a facilitar un mayor rendimiento. Esto solo toma de cinco a diez minutos. Comience por hacer tres preguntas simples:

- ¿Qué hicimos que funcionó bien?
- ¿Algo no funcionó bien?
- ¿Deberíamos hacer algo diferente la próxima vez?

7. **Rompehielos.**

Los rompehielos son ideales para que las personas interactúen al principio de la reunión y son particularmente útiles para que nuevos grupos se reúnan. Además, ayudan a alejar a los miembros del grupo del contenido de la reunión, mientras se concentran en trabajar entre sí de una manera alegre. Además, la actividad rompehielos hará que cada miembro del grupo se sienta incluido y proporcionará un puente hacia la reunión en sí.

Los principios rectores de la selección de un rompehielos deben ser:

- Divertido y atractivo para los participantes.
- Corto y sencillo.
- Aportar relevancia al tema de la reunión o formación.

8. **Meta-planificación.**

La meta-planificación es una técnica simple que anima a los individuos a expresar sus pensamientos sobre el tema en discusión. En resumen, implica escribir palabras clave en notas post-it y luego colocarlas y organizarlas colectivamente en subgrupos en una pizarra o espacio en la pared.

Pídales a las personas que escriban silenciosamente una idea por nota Post-It y luego coloquen las notas en un tablero, hoja de papel, hoja de cálculo o similar. Cuando todas las notas estén en el tablero, usted (o uno o dos miembros del grupo) puede cotejar ideas similares y agregar un subtítulo.

Como resultado, este enfoque ayuda a incorporar las ideas y contribuciones de todos en el menor tiempo posible. También permite al grupo llegar a algunas conclusiones rápidas.

9. **Multivoto.**

Esta técnica permite a los grupos utilizar Brainstorming para generar una larga lista de ideas. Después de esto, es importante reducir estas ideas a un tamaño manejable, para una consideración realista. Un proceso de selección que involucra a todo el grupo eligiendo las mejores ideas, para ahorrar tiempo.

Aquí hay un resumen del proceso:

- Una vez que se ha completado el Brainstorming, el grupo revisa la lista para aclarar y fusionar ideas/opciones similares.
- Luego se lleva a cabo la votación. Esta puede realizarse alzando la mano. Alternativamente, permita que el grupo vaya a la lista y marque sus opciones o use una pegatina para cada opción viable. Los participantes pueden votar el número de opciones que desee.
- El facilitador cuenta los votos.
- Los votos de la mitad del grupo, o más, merecen una mayor discusión y debate.
- El facilitador rodeará o hará una marca a cada tema digno de una consideración adicional.
- Una nueva votación se lleva a cabo sobre la base de la lista reducida de opciones, aunque los participantes solo pueden votar esta vez por la mitad de las opciones restantes de la lista.
- A continuación, se utilizan dos rondas más de votación para reducir a la mitad el tamaño de la lista
- Por lo general, los grupos necesitan tener de tres a cinco opciones para un análisis posterior
- Después de esto, el grupo discute los pros y los contras de las opciones restantes.
- Por último, el grupo elige la mejor opción o identifica las principales prioridades para su posterior análisis y debate.

10. El ranking.

El ranking es una técnica de toma de decisiones que ayuda al grupo a seleccionar la idea más adecuada y relevante. En primer lugar, puede utilizar la lluvia de ideas para generar la cantidad de ideas que está buscando. Luego, el grupo debe determinar un criterio de selección para guiar su proceso de toma de decisiones personales, utilizando una escala numérica.

Por ejemplo, cada persona puede aplicar una calificación de uno a seis, donde seis es su opción preferida. Finalmente, las puntuaciones de cada participante se suman para determinar la idea más apropiada y relevante.

11. Invertir la lluvia de ideas.

Si el grupo está atascado, podría intentar ‘Reverse Brainstorming’. Esencialmente, su método de facilitación mira el problema que está tratando de resolver desde un ángulo diferente. En resumen, considera lo contrario del problema que está tratando de resolver en ese momento.

Por ejemplo, el grupo podría ver «cómo mejorar la comunicación empresarial». Lo contrario de esto es «cómo empeorar la comunicación empresarial». Luego, una vez que se tenga la lista negativa, hay que revertir cada idea para convertirla en algo positivo.

Como resultado, esta lluvia de ideas inversa puede producir algunas ideas que provocan la reflexión sobre la mejora de los problemas.

12. Un petirrojo redondo.

Esta sencilla técnica tiene como objetivo elevar los niveles de participación o ayudar a definir un problema. Se pide a cada persona en el grupo que exprese sus puntos de vista sobre el tema en discusión, sin ser interrumpido por nadie más en el grupo.

Como resultado, el facilitador es capaz de hacer que el grupo resuma estas ideas y puntos de vista, antes de que el grupo siga adelante.

13. Resolución estructurada de problemas/toma de decisiones.

Hay muchos procesos de resolución de problemas disponibles, pero esencialmente, la mayoría de las etapas siguen esta estructura:

- Definir el problema
- Presentar el fondo
- Generar ideas
- Ideas de grupo
- Elegir la/s idea/s
- Comprobar el compromiso

14. Calificación de tres estrellas.

La calificación de tres estrellas es una técnica útil de toma de decisiones de grupo visual utilizando pegatinas de color (todas del mismo color y forma de estrella). Comience dando a cada participante tres estrellas para premiar su opción u opciones preferidas. El participante luego distribuye, o divide las estrellas como desee. Como resultado, tiene un registro visual de la opción preferida.

15. Trabajando en pares o tríos.

Se trata de un método ideal de trabajo en grupo, especialmente en las primeras etapas de una reunión. Ayuda a fomentar la participación fácil y a romper cualquier barrera inicial. Como resultado, también es una buena manera de ayudar a las personas a definir el tema en el que está trabajando el grupo.

Las discusiones deben durar de cinco a diez minutos antes de reunir a los pares para discutir el tema como un grupo.

Actividades artísticas para la inclusión social:

En primer lugar, es esencial evitar establecer relaciones que coloquen a un grupo en una posición superior. El aumento de la participación de las minorías en las actividades principales es algo muy a tener en cuenta, pero mientras el grupo dominante se considere la norma, los miembros de los grupos marginados seguirán excluidos. Si diversas personas están trabajando juntas para conseguir un objetivo común, debemos considerar cuidadosamente las mejores maneras de una verdadera inclusión. Un aspecto importante del arte para la inclusión social es:

1. **Crear oportunidades de diálogo directo entre las partes**. Se dice que la razón principal por la que se excluye a los grupos minoritarios es que los miembros del grupo mayoritario no tienen conocimiento directo de las minorías. Dadas las oportunidades de diálogo, se producen cambios en ambas partes. Los mejores resultados vendrán si los miembros de grupos minoritarios y mayoritarios pueden llevar a cabo el proyecto a través de una comunicación auténtica. Si el diálogo es difícil, simplemente crear o realizar algo juntos puede ser lo suficientemente bueno como para comenzar un diálogo fluido. En sí mismo, compartir una experiencia novedosa puede cambiar la relación.

Otro punto crucial es:

2. **Ser flexible a la hora de cambiar el trabajo hacia un objetivo**. El objetivo es «facultar a los miembros de grupos marginados y profundizar la comprensión de los miembros de los grupos dominantes, facilitando relaciones mutuamente respetuosas entre grupos diversos». Para lograr esto, la flexibilidad es esencial para adaptarse a las circunstancias cambiantes a la hora de llevar a cabo actividades creativas.

Una vez que la actividad está en marcha, hay una tendencia a priorizar la finalización de una obra que «se ve bien». Preguntas como las siguientes son las que exigen la mayor creatividad:

- ¿Cuáles son las mejores maneras de hacer que los participantes realmente cobren importancia?
- ¿Qué tipo de ajustes creativos necesitamos para motivar e inspirar a todos los miembros del proyecto?

Finalmente, la innovación es necesaria para **hacer ajustes ingeniosos a los métodos de exposición o performance.** Vemos las cosas a través de nuestros propios filtros particulares. Si queremos que los espectadores vean a través de filtros diferentes de lo habitual, debemos crear algún tipo de dispositivo para permitirles ver o experimentar de una manera nueva. Esto es fundamental para crear la oportunidad de apreciar el trabajo. **Crear la oportunidad de exposición o actuación es, en sí mismo, una especie de expresión**. Dar a luz a una nueva exposición o método de actuación que no está vinculado por la tradición o la costumbre puede abrir la puerta a la inclusión social.

Actividades y Casos de Estudio

Aquí hay cinco casos de estudio a través de los cuales se están compartiendo y desarrollando formas únicas de expresión.

1. **«Centro para recordar 3.11» (Archiving the Great East Japan Earthquake):**

   Este centro se puso en marcha en mayo de 2011 como plataforma para el registro y la difusión del proceso de recuperación y reconstrucción. Utiliza una variedad de medios, incluyendo cine, fotografía y texto, a través de la colaboración entre residentes locales, expertos y artistas.
   Imágenes de obras de reconstrucción filmadas por personal de la empresa de construcción; fotografías que capturan la vida cotidiana de las personas después del desastre; notas sobre experiencias directas del desastre por personas de diversos sexos... Además de estos registros, se ha establecido un espacio de diálogo, lo que lleva a los visitantes a pensar, escuchar y hablar sobre el desastre, basado en temas como «¿Quiénes son las partes interesadas/involucradas/afectadas en el desastre?».
   Aquí los residentes locales pueden involucrarse con todo el proceso, desde la grabación hasta la difusión, de diversas maneras, en un modelo ejemplar que tiene como objetivo transmitir los recuerdos y registros del desastre para la conciencia y la reflexión de las generaciones futuras.

   Se podría realizar una actividad similar con las experiencias de los migrantes en sus propios países.

2. **«Sonido de Luz: Sound of Shadow — Are They for Hearing by Ears Alone?» (Creaciones con un coreógrafo de baile sordo):**

   ¿Qué significa «sonar» para las personas que no pueden oír? Tres bailarines oyentes realizaron un baile dirigido y coreografiado desde una perspectiva no auditiva, desmontando sonidos y palabras y luego reconstruyéndolos como

expresión física. Durante el proceso creativo, que incluyó la interpretación del lenguaje de señas, los artistas y el personal profundizaron en la comprensión de lo que se sentía al no poder escuchar, mientras que a menudo se sentían perdidos. Las actuaciones incluyeron expresión del lenguaje de señas, subtítulos, soporte para personas con dificultades auditivas y audioguías para personas con discapacidad visual.

Una actividad para migrantes basada en este ejemplo podría ayudar a mejorar su lenguaje corporal.

3. **«Taller de sonreír» — ala Cheerful Town Project (Talleres de Comunicación):**

   Este proyecto es un ejemplo de prevención del aislamiento social de las personas que sienten que la vida es difícil, utilizando las artes y la cultura. Cada año se llevan a cabo treinta tipos de actividades y talleres de divulgación para más de 400 grupos de participantes. También se está realizando un trabajo proactivo para cuantificar los resultados utilizando medidas de «retorno social de la inversión» o SROI. En el «Taller Sonriente», artistas de danza o profesionales del teatro visitan la «Sala Sonriente» un aula donde los participantes se cuentan entre sí sus sentimientos a través de la expresión física o actividades expresivas que incorporan elementos del teatro, en lugar de palabras.

4. **«Shonai World Music Festival» (una orquesta única que no requiere ninguna experiencia musical):**

   Todos los residentes locales pueden participar en seis talleres independientemente de su edad o experiencia musical y unirse a la orquesta del festival. Casi 300 residentes participan en el festival de música, incluidos estudiantes de primaria, grupos de drama locales e intérpretes de instrumentos tradicionales de todo el mundo, lo que resulta en música y actuaciones en las que diversas culturas se entremezclan. Una orquesta no es una forma de organización musical, sino algo que se desarrolla a través de las ideas y sugerencias de personas diversas, creando música en la que coexisten (polifonía) y armonizan (sifonía).

5. **«LifeMap» (encuentro y aceptación a través de las barreras):**

   El proyecto «Lifemap» tiene como objetivo reinterpretar los valores y categorías sociales establecidos a través de actividades artísticas de personas con discapacidad. En los últimos diez años, el proyecto ha trabajado en exposiciones, talleres de apreciación del arte, representaciones escénicas y más. Los lugares del centro de la ciudad, incluidas galerías de arte e instalaciones comerciales, han

proporcionado espacios para que los residentes locales interactúen con artistas y actores con discapacidades y puedan admirar sus obras.

Referencias

https://www.projectmanagement.com/process/popup.cfm?ID=23567

https://www.ksl-training.co.uk/free-resources/facilitation-techniques/group-facilitation-techniques-and-methods/

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.sal.design.kyushu-u.ac.jp%2Fpdf%2FHandbook_for_Beginners_SAL.pdf&clen=19277580&chunk=true

Conclusiones

El arte, a pesar de sus múltiples facetas, se define inequívocamente como un medio de promover significado, dirigiendo el proceso de evolución humana a través de la subjetividad de cada individuo. Por lo tanto, es un instrumento fantástico para aprender y promover las relaciones sociales, dando como resultado un proceso más dinámico y compasivo de inclusión social que tenga en cuenta la singularidad de cada persona.

El arte nos permite comprender cómo los elementos en el proceso de comunicación, en el contexto del lenguaje de acción, influyen directamente en la forma en que las personas en riesgo de exclusión social se perciben e interactúan con el mundo, siendo esencial estar atentos a los mecanismos que utilizamos, como: nuestros repertorios lingüísticos y géneros del habla, que íntimamente pueden generar sentidos de angustia y pérdida en personas que no tienen el mismo estilo lingüístico y expresivo.

Por lo tanto, concluimos que el arte es una herramienta notable en el proceso de inclusión y construcción de significado en el contexto de la promoción del desarrollo saludable, porque esencialmente respeta el modo particularizado de expresión, y la subjetividad empírica en la forma en que las personas se relacionan con el mundo, con los demás y consigo mismo.