

guía
de
competencias
para la gestión
de la
diversidad
en los
entornos laborales



“Impulsar la gestión de diversidad es suscitar la aceptación y comprensión de las diferencias, es apostar por plantillas diferentes y promover entornos de trabajo inclusivos y no excluyentes, es potenciar las diferencias individuales en beneficio de la organización, es fomentar la igualdad de oportunidades en el acceso y mantenimiento del empleo y es intentar satisfacer las necesidades de las personas que conforman las plantillas”.

**Equalbur Transnational Project (2007) Guía para la gestión de la diversidad. Burgos.*

Red Acoge es una federación de entidades sin ánimo de lucro que trabaja desde el año 1991 con el objetivo de promover los derechos de las personas de origen extranjero, inmigrantes y asiladas en situación de vulnerabilidad.

En la actualidad, es una federación de 17 organizaciones españolas de ámbito local y regional.

Más de 42000 personas se benefician anualmente de los programas de Red Acoge, gracias en buena parte al trabajo realizado por cerca de 1.000 voluntarios y voluntarias.

Red Acoge fue declarada de Utilidad Pública el día 18 de febrero de 2010.

Desde el año 2008 desarrolla el proyecto *“Sensibiliza: Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresa”* promoviendo en los entornos laborales las ventajas de contar con equipos diversos como factor de oportunidad que genera innovación y competitividad.

• Autoría: Red Acoge

• Colaboración: Carlos Peláez y Pablo Zaballos
(Ecokimia)

• Ilustraciones, diseño e impresión: PardeDós

• Financiadores: Fondo Social Europeo y Dirección
General de Migraciones
(Ministerio de Empleo y Seguridad Social)

• Fecha realización: Diciembre 2014

• Depósito legal: M-35811-2014

• ISBN: 978-84-617-3620-1

• Para más información:

• c/ Cea Bermúdez 43, 3º B. 28003 Madrid

• Tel. +34 91 563 37 79


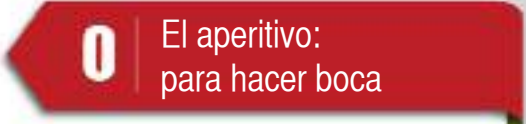









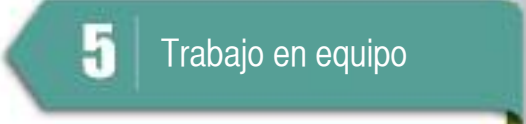











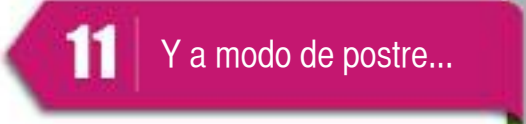
• acoge@redacoge.org

• www.redacoge.org

• En el texto de esta publicación se ha utilizado el masculino como genérico, sin que esto suponga la ignorancia de las diferencias de género existentes, al efecto de no realizar una escritura compleja que pudiera dificultar una cómoda lectura del mismo.

• Conforme a lo recogido en la legislación española en cuanto al derecho de cita, en la presente publicación se recogen imágenes y fragmentos de obras que ya han sido publicadas, se hace a título de cita, análisis o comentario crítico y se utiliza tan sólo para fines docentes.

ESPACIOS DE CONVIVENCIA LABORAL

 <p>pag 5</p>	 <p>0 El aperitivo: para hacer boca</p>
 <p>pag 19</p>	 <p>1 Diversidad</p>
 <p>pag 31</p>	 <p>2 Identidades</p>
 <p>pag 43</p>	 <p>3 Estereotipos, prejuicios y discriminación</p>
 <p>pag 53</p>	 <p>4 Comunicación</p>
 <p>pag 63</p>	 <p>5 Trabajo en equipo</p>
 <p>pag 73</p>	 <p>6 Normas y valores</p>
 <p>pag 81</p>	 <p>7 Conflictos</p>
 <p>pag 91</p>	 <p>8 Igualdad de Oportunidades</p>
 <p>pag 99</p>	 <p>9 Movilidad</p>
 <p>pag 109</p>	 <p>10 Innovación</p>
 <p>pag 119</p>	 <p>11 Y a modo de postre...</p>



EL APERITIVO ...PARA IR ABRIENDO BOCA

Con la presente Guía de Competencias para la Gestión de la Diversidad en los Entornos Laborales, pretendemos que las empresas, y sobre todo las y los trabajadores que las integran, puedan disponer de un recurso práctico y sencillo, aunque riguroso que les permita incorporar la gestión de la diversidad en la cultura corporativa de las organizaciones.

Nuestro objetivo es promover el conocimiento de aquellas competencias y habilidades que consideramos fundamentales en diferentes ámbitos o espacios de convivencia laboral, y al mismo tiempo favorecer una dinámica práctica de empoderamiento y capacitación personal que permita desenvolverse eficazmente en un medio intercultural y, más en general, en contextos de diversidad (por razón de género, edad, discapacidad, origen, etc.).

La finalidad es mejorar nuestras relaciones de convivencia laboral, y de forma más amplia, nuestro desarrollo personal y social, lo que, en algunos casos, requerirá ajustes o cambios en nuestra manera de pensar o en nuestras actitudes y comportamientos.



Para ello hemos identificado **“10 espacios de convivencia laboral”** que consideramos que pueden resultar significativos e interesantes a la hora de practicar lo que hemos denominado la **REFLEX-ACCIÓN**, es decir, el ejercitarnos en el ciclo “Reflexión crítica-Acción” sobre las principales relaciones e interacciones que se dan en un contexto de diversidad en el ámbito de la empresa y el mundo del trabajo.



Vamos a empezar definiendo brevemente algunos de los conceptos que más se emplean en esta guía de tal manera que nos sirvan de referencia a lo largo de su lectura.

Comenzamos siguiendo al profesor Carlos Giménez¹, cuando dice que la **“Convivencia”** es una de las palabras más usadas hoy en día por distintas personas y entidades sociales a la hora de expresar qué quieren conseguir o qué desean, por qué luchan, cuál es el objetivo de sus acciones de solidaridad, cómo deberían ser las sociedades, etc. Es una palabra con connotación positiva y está cargada de ilusión, de proyecto, de búsqueda”. Se puede hablar de una tipología de situaciones sociales en relación con el ideal de convivencia; son situaciones-tipo que nos ayudan a entender una realidad social concreta, aunque no se dan en sentido puro, existiendo zonas-frontera donde son más difíciles de distinguir.

Tipología de situaciones-tipo

CONVIVENCIA

COEXISTENCIA

HOSTILIDAD

Fuente: Revista “Puntos de Vista”, nº 1

En un sentido valorativo, la convivencia o polo positivo es mucho mejor que la mera coexistencia (estar juntos en el mismo espacio y/o al mismo tiempo) y a su vez ésta lo es más que la hostilidad que supone tensión, agresividad y violencia (física o

simbólica). Estas situaciones no son permanentes y estáticas y cada una de ellas puede transformarse en otra, por lo que es de enorme valor el lograr y preservar una convivencia armoniosa o una coexistencia pacífica y duradera.

En este sentido la convivencia no es fácil, no viene dada, hay que construirla e



Fuente: www.calicultural.net

implica entre otras cosas: aprendizaje, respeto, tolerancia, normas comunes aceptadas/cumplidas por todos y resolución pacífica del conflicto.



¹ “Puntos de Vista nº 1 – Cuadernos del Observatorio de las Migraciones y de la Convivencia Intercultural de la Ciudad de Madrid”. Abril/Mayo 2005: <http://www.intermigra.info/archivos/revista/CUADERNO1CONVIVENCIA.pdf>



La convivencia en cuanto ideal se puede construir en cualquier espacio social: convivencia política, social, vecinal, intercultural o laboral, que es el ámbito que abordamos en la presente guía.

La convivencia en cuanto práctica social es un proceso en permanente construcción y cuidado, y en ese sentido no es tarea fácil, pues implica relacionarse con otras personas que piensan y sienten de

manera diferente entre sí. Por lo tanto, la convivencia exige aceptación de la **"Diversidad"** y comunicarse con los otros, desde el respeto y el reconocimiento de los derechos y la dignidad humana.

Todas las personas somos diferentes desde muchos puntos de vista: sexo, edad, características físicas, orientación sexual, origen étnico o cultural, creencias, personalidad, gustos, nivel de renta, perspectivas...



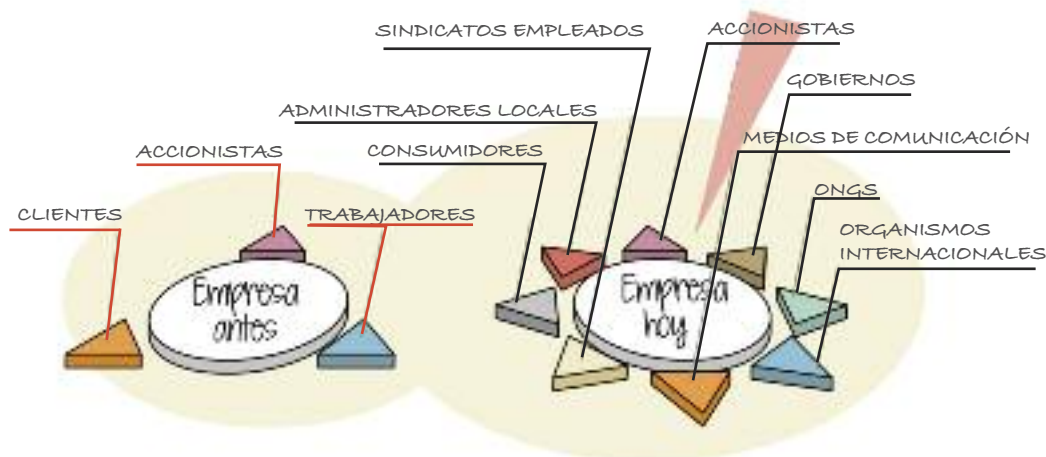
La diferencia y la diversidad existente entre los seres humanos puede ser fuente de enriquecimiento personal y social cuando esa pluralidad se articula en virtud de relaciones de convivencia cooperativas y solidarias. Asimismo tal diversidad puede suponer divergencias, desencuentros y conflictos.

En los entornos laborales una adecuada convivencia significará poder mejorar el clima laboral, disminuir y resolver los conflictos que surgen en la relación profesional, aumentar la eficacia de nuestro rendimiento profesional y el desempeño de nuestras tareas, encontrarnos más a gusto en nuestro trabajo con importantes consecuencias en nuestra salud, sentirnos más satisfechos, trabajar mejor en equipo y ser más eficientes, entender mejor a los compañeros y las compañeras que nos rodean y a su vez ser mejor entendidos, alcanzar más fácilmente nuestros objetivos profesionales y personales, solucionar situaciones críticas, en suma, que nuestra vida laboral sea más satisfactoria, plena y eficiente.

Es por tanto fundamental dotarnos de competencias, habilidades, estructuras y de todos los recursos necesarios para afrontar los conflictos que puedan surgir en dicho proceso y para construir en positivo la convivencia “desde” y “en” la diversidad.

En esta guía vamos a hablar de algunos de estos recursos aplicados a la convivencia laboral en la empresa y a una adecuada **Gestión de la Diversidad**.

La Gestión de la Diversidad puede ser definida como “el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro”.



En todo caso, la gestión de la diversidad constituye, más allá del mero cumplimiento legal en algunos supuestos, un planteamiento integral con un gran potencial de innovación y cambio para la empresa ante las nuevas realidades socioeconómicas y ante los nuevos modelos de organización y de relaciones con el entorno, y sin duda, puede redundar en beneficios diversos (económicos, comerciales, estratégicos y de oportunidad, en la gestión de personas y recursos humanos, sociales etc.).

La gestión de la diversidad se enmarca dentro de la responsabilidad social y económica que junto a la ambiental conforman la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE - RSC).



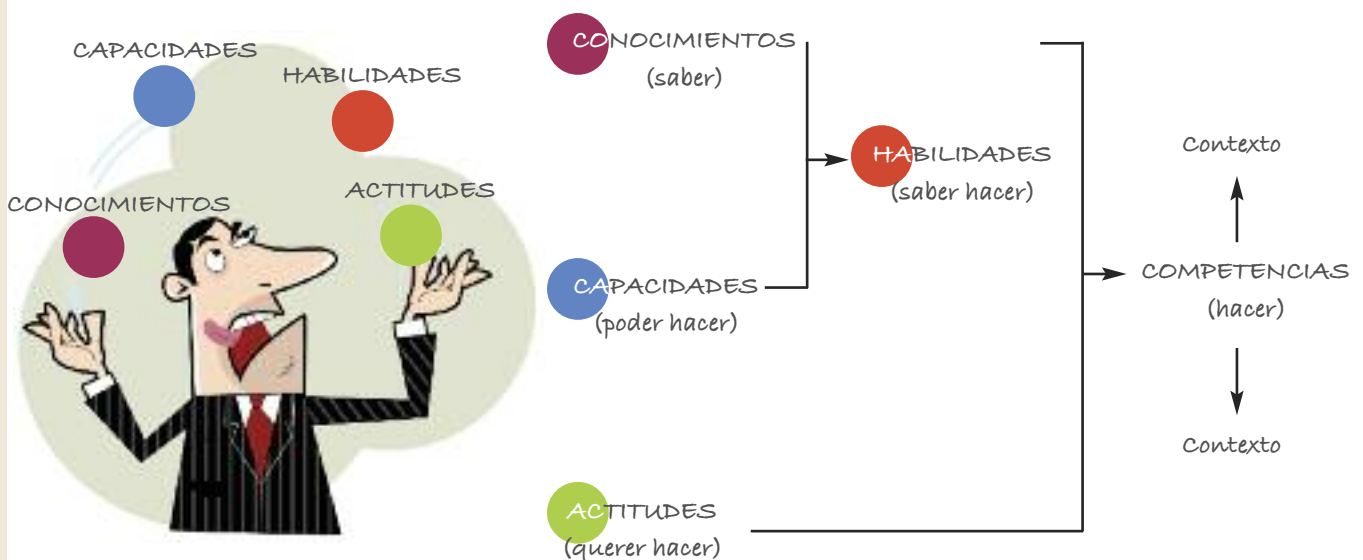


Con esta guía, dirigida a las y los trabajadores de las empresas, queremos transmitir la importancia de conocer, reconocer y gestionar la diversidad en su propio entorno laboral. El individuo es por naturaleza diverso, y esta heterogeneidad y diversidad se transmite a los grupos en los que participa por el simple hecho de pertenecer a ellos. Las personas que trabajan en una misma empresa no conforman una categoría única y homogénea: todos y todas son diferentes y diversos, y responderán ante una misma situación de manera distinta.

En este sentido, la diversidad no es un concepto desconocido para el mundo empresarial ni para los trabajadores, pues se enfrentan a él cotidianamente dentro de las empresas y en un mundo a la vez complejo y diverso: internacionalización, nuevos mercados, equipos multiculturales, flujos migratorios...

No obstante, a veces lo que falta es algo más de reflexión crítica y, sobre todo, las herramientas y recursos que permitan el desarrollo de nuestra inteligencia emocional y social, para de esta forma y rompiendo esquemas mentales, mejorar nuestras **Competencias** personales y profesionales y, en definitiva, construir una convivencia 'desde' y 'en' la diversidad de nuestro entorno laboral y empresarial.

En aras de un cierto rigor, hemos de señalar que a menudo los conceptos de Capacidad, Habilidad y Competencias suelen utilizarse de manera indistinta, por lo que consideramos conveniente, antes de pasar a servir el "menú" de esta Guía, hacer algunas precisiones teóricas de cada uno de ellos, lo cual nos permitirá una mejor comprensión y claridad de cada apartado.

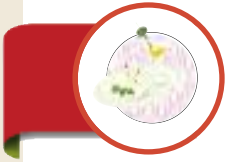


En definitiva:

- **Los Conocimientos** suponen la comprensión de un saber o disciplina desde su estructura y lógica internas, lo cual permite seguir profundizando en su construcción y desarrollo en el tiempo.
- **La Capacidad** es la aptitud con que potencialmente cuenta cualquier persona para llevar a cabo una cierta tarea. Es un conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, etc.
- **Las Habilidades** (cognitivas, sociales, comunicativas, etc.) se dan cuando esta capacidad se manifiesta y permite la aplicación del conocimiento sobre una realidad específica para su transformación. Están más relacionadas con 'saber hacer' (la destreza o la maña para hacer algo) y con transformar una información estructurada (conocimiento) en resultados.
- **La Competencia** es saber seleccionar y poner en juego ante una tarea, situación o realidad específica, y por lo general, compleja, una adecuada combinación de conocimientos, capacidades y habilidades junto con una determinada **Actitud** (intención, motivación, voluntad o forma de actuar) que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas, y así conseguir su transformación, cambio o innovación.

Las competencias hay que ponerlas en práctica y se definen en la acción, tienen un carácter dinámico y evolucionan sobre la base de la experiencia, el aprendizaje y la formación realizada a lo largo de toda la vida.

En la presente guía hemos seleccionado un conjunto de temas que por su importancia tienen el potencial de constituirse en 'espacios de convivencia laboral', esto es, lugares físicos, sociales o simbólicos de encuentro y relaciones en el ámbito del trabajo y de la empresa, donde se interactúa con "otros" que, aunque próximos, son diferentes y diversos y que para que resulten equilibrados y enriquecedores han de suponer una voluntad común de construcción, así como de respeto y tolerancia.



En la medida que estos espacios sean reconocidos/creados y se interactúe verdaderamente entre trabajadores dentro de un firme compromiso por la Responsabilidad Social por parte de la empresa, se estará construyendo una auténtica convivencia laboral, ya que al conocer al otro, los prejuicios e ideas preconcebidas se van disolviendo y desaparecen.

En todo caso, no hay que olvidar que cada espacio personal y social puede ser un espacio de convivencia, incluso a nivel mundial, siendo la solidaridad y la justicia global, las dimensiones fundamentales en este espacio.

Entonces, ¿qué es una **PERSONA COMPETENTE EN DIVERSIDAD** en un entorno laboral? Aquella persona, trabajador, directivo o perteneciente a algún órgano de gobierno que reconoce y comprende que su entorno es diverso, que valora positivamente esa diversidad y que posee conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten incorporar a su forma de relacionarse, tanto con las personas y equipos de su entorno, como a su desempeño profesional; modos de actuar para una mejor convivencia, para resolver problemas y poder realizar una mejor función social y productiva en su ejercicio profesional.

En resumen:

La competencia es actuar en una situación poniendo en juego saberes y habilidades (conocimientos, actitudes, valores, herramientas, procedimientos, etc.).

La competencia es multidimensional, los saberes y habilidades los agrupamos en TRES DIMENSIONES (más algunos transversales):

Pensar (conocimientos) Ser (Actitudes y valores) Actuar (procedimientos)

Cada saber o habilidad, es decir, cada conocimiento, actitud, herramienta..., es una parte de la competencia intercultural, que sería poder actuar en una situación concreta.

La competencia precisa por tanto de,

- una situación que se da en lo que hemos llamado **ESPACIOS DE CONVIVENCIA LABORAL** en la que realizar una actividad.

- Además, de un conjunto de **SABERES Y HABILIDADES** para utilizar en dicha actividad, que podemos agrupar en dimensiones distintas (pensar, ser, actuar).

SI ADQUIERES ESTOS SABERES Y HABILIDADES QUE TE PROPONEMOS, PODRÁS SER **COMPETENTE INTERCULTURALMENTE**, ES DECIR, SABER RESOLVER SITUACIONES Y PROBLEMAS EN CONTEXTOS DIVERSOS E INTERACCIONAR Y COMUNICARTE POSITIVAMENTE CON TU ENTORNO.

A continuación explicamos cómo está estructurada la presente guía para facilitar su lectura:

- En primer lugar, **hemos definido 10 Temas o 'Espacios de Convivencia Laboral'** donde poner en juego competencias personales para manejarse en entornos diversos. Cada uno de los capítulos que encontrarás a continuación se corresponde con uno de dichos espacios de convivencia.

Conforme vamos avanzando en cada espacio de convivencia, se incrementa la complejidad. Puedes alcanzar distintos NIVELES DE COMPETENCIA: inicial, medio y avanzado según los espacios de convivencia en los que seas competente: ¿Quieres llegar a tener un nivel avanzado de competencia en diversidad?:

i. NIVEL INICIAL

- Diversidad
- Identidades
- Estereotipos y prejuicios

ii. NIVEL MEDIO

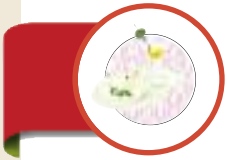
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Normas y valores

iii. NIVEL AVANZADO

- Conflictos
- Igualdad de Oportunidades
- Movilidad
- Innovación

- En segundo lugar, hemos identificado hasta 15 tipos de conocimientos, habilidades, actitudes (que hemos llamado SABERES Y HABILIDADES) que te formarán y capacitarán para PENSAR, SER Y ACTUAR.

- saber pensar:** el conocimiento.
- saber ser:** las dimensiones afectivas y actitudinales.



- iii. **saber hacer:** el comportamiento y lo procedimental.
- iv. **saberes transversales**, que afectan y se ponen en juego en todo momento.

Para cada una de las dimensiones (conocimientos, afectos, procedimientos), hemos definido un total de **4 SABERES** y HABILIDADES (más tres transversales) que debes poseer y entrenar, y que servirán como herramientas personales para la Reflexión-Acción.

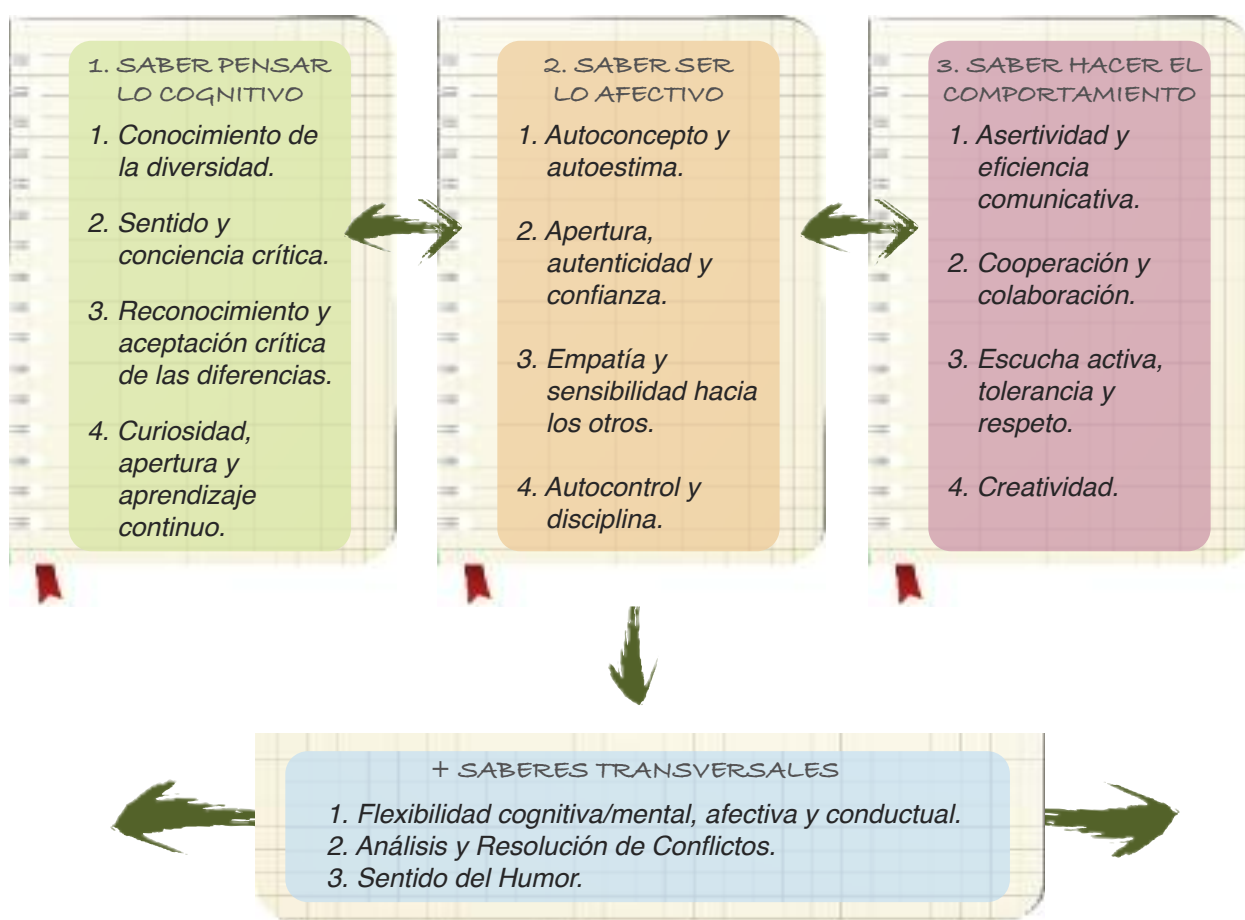
Asimismo dentro de cada capítulo o Espacio de Convivencia Laboral hemos identificado qué saberes y habilidades concretos deberías desarrollar en ese espacio y su grado de importancia para mejorar tu vida personal y profesional, los cuales te harán desarrollar la COMPETENCIA en diversidad.

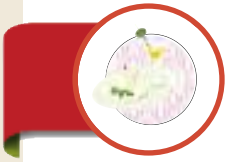
Todo ello da lugar al MÉTODO 3 X 4 + 3

Es decir, 4 saberes y habilidades que aprender en cada una de las 3 dimensiones que trabajar (pensar, ser, actuar), más tres saberes transversales. En total 15 variables.

En el cuadro puedes encontrar 15 saberes y habilidades personales que puedes desarrollar y que tienen que ver con la diversidad. No todos se utilizan del mismo modo, ni en los mismos momentos. Todos son muy relevantes para ser competente en entornos diversos, pero no todos son igual de importantes en cada espacio de convivencia.

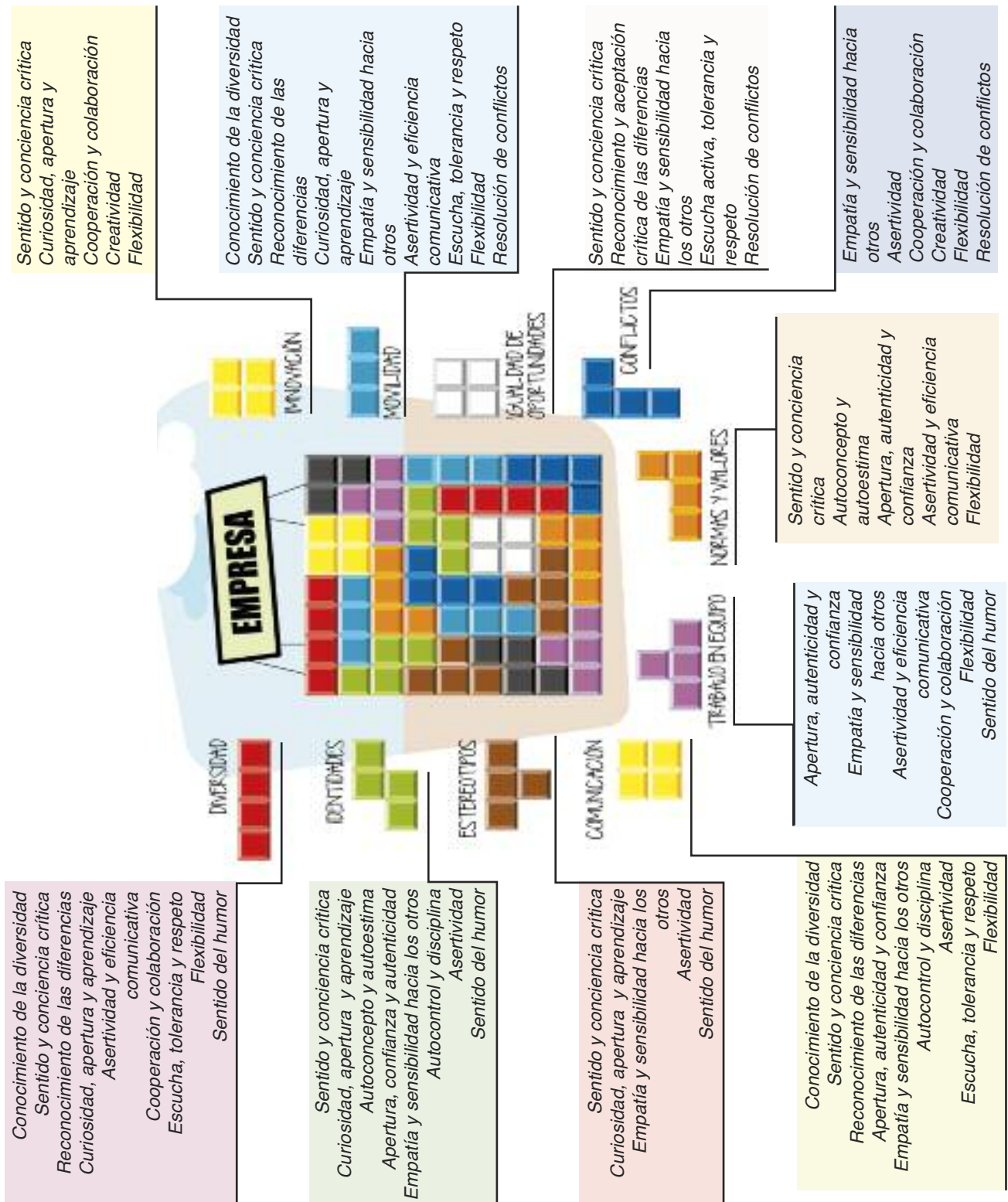
MÉTODO 3 X 4 + 3

SABERES Y HABILIDADES PARA PENSAR, SER Y ACTUAR
Y SER COMPETENTE EN DIVERSIDAD



A continuación te proponemos un esquema en el que identificamos qué saberes son más importantes en cada uno de los espacios de convivencia definidos y un MAPA en el que indicamos en VERTICAL los temas o espacios de convivencia y su nivel de competencia y en HORIZONTAL, la importancia de los 15 SABERES y HABILIDADES que te proponemos para ese espacio de convivencia.

ESPACIOS DE CONVIVENCIA LABORAL: SABERES Y HABILIDADES



UN MAPA DE SABERES Y HABILIDADES EN ESPACIOS DE CONVIVENCIA LABORAL

0 El aperitivo: para hacer boca

		SABERES Y HABILIDADES															
		COGNITIVAS				AFECTIVAS				DE COMPORTAMIENTO				TRANSVERSALES			
NIVEL	ESPACIOS DE CONVIVENCIA LABORAL	Conocimiento de la diversidad	Sentido y conciencia crítica	Reconocimiento y aceptación crítica de las diferencias	Curiosidad, apertura y aprendizaje	Autoconcepto y autoestima	Apertura, autenticidad y confianza	Empatía, sensibilidad hacia los otros	Autocontrol y disciplina	Aserividad y eficiencia comunicativa	Cooperación y colaboración	Escucha activa, tolerancia y respeto	Creatividad	Flexibilidad	Resolución de conflictos	Sentido del humor	
INICIAL	Diversidad																
	Identidades																
	Estereotipos y prejuicios																
MEDIO	Comunicación																
	Trabajo en equipo																
	Normas y valores																
AVANZADO	Conflictos																
	Igualdad de oportunidades																
	Movilidad																
	Innovación																

MUY IMPORTANTE IMPORTANTE MENOS IMPORTANTE

LA DIVERSIDAD

1

La diversidad



A lo claro



UN MUNDO DIVERSO

Cerca de 8,7 millones de especies conforman el patrimonio de la biodiversidad en el mundo.

7,2 mil millones de habitantes (2014), 50,5% mujeres; cerca del 20% son jóvenes (15-24 años) y el 27% son niños (menores de 15 años).

Se calcula entre 3.000 y 5.000 las lenguas que se hablan en el mundo, 600 de ellas cuentan con más de 100.000 hablantes.

Se cuentan unos 11.000 grupos étnicos en el mundo.

Según la ONU, actualmente hay 195 países.

Se calcula que puede haber unas 3.000 creencias religiosas, siendo unas 30 las principales por número de seguidores

Según la OMS, un 15% de la población mundial sufre algún tipo de discapacidad.

Un 48% de la población mundial vive con menos de 2 dólares al día.

La idea y el concepto de 'Diversidad' significa comprender que cada individuo es único y el reconocimiento de la existencia de diferencias individuales y colectivas en cuanto a edad, sexo, orientación sexual, origen étnico, socioeconómicas, capacidades físicas, creencias religiosas o políticas, etc. Algunas de estas diferencias son de tipo primario y no pueden ser modificadas, por ejemplo, la edad, grupo étnico o capacidades físicas; otras sí que pueden modificarse como el nivel educacional, la renta, el estado civil, las creencias políticas o religiosas, etc. La gestión de la diversidad implica el aprendizaje y la acción para



relacionarnos con aquellos otros que tienen condiciones o capacidades diferentes o pertenecen a grupos diferentes al que nosotros pertenecemos. Como en un 'iceberg', hay expresiones de la diversidad visibles e invisibles, y todas ellas pueden gestionarse para minimizar el conflicto y potenciar la convivencia.



En el ámbito de la empresa también se manifiestan las diferencias y la diversidad, tanto en el interior de la empresa, en las relaciones dentro de la propia organización y su plantilla de trabajadores; como externamente en las relaciones de la empresa con su entorno (proveedores, clientes, administraciones, sociedad en general).

Hasta no hace mucho tiempo la empresa se veía como una “caja negra” donde se introducían unos recursos (factores de producción) y ‘salían’ unos productos o servicios; solo importaba su producción y su valor y no se prestaba mucha atención a cómo eran las relaciones tanto en el seno de la propia empresa como, menos aún, a cuál era la responsabilidad de la empresa hacia su entorno más cercano, y en general, hacia la sociedad, el medioambiente y el mundo en el que se encontraba.

En un mundo cada vez más globalizado, la diversidad es un elemento que aparece cada vez con más evidencia y con más fuerza y reclama que se le preste la atención que se merece; que nos cuestionemos a nivel personal, pero también en cuanto empresa y como sociedad, qué significa para nosotros la diversidad en un mundo globalizado, qué dudas e interrogantes nos plantea, cómo nos relacionamos con ‘otros diferentes’ y qué hemos de cambiar o aprender para situarnos ante esta realidad.



EN NUESTRO ENTORNO LABORAL PODEMOS OBSERVAR:

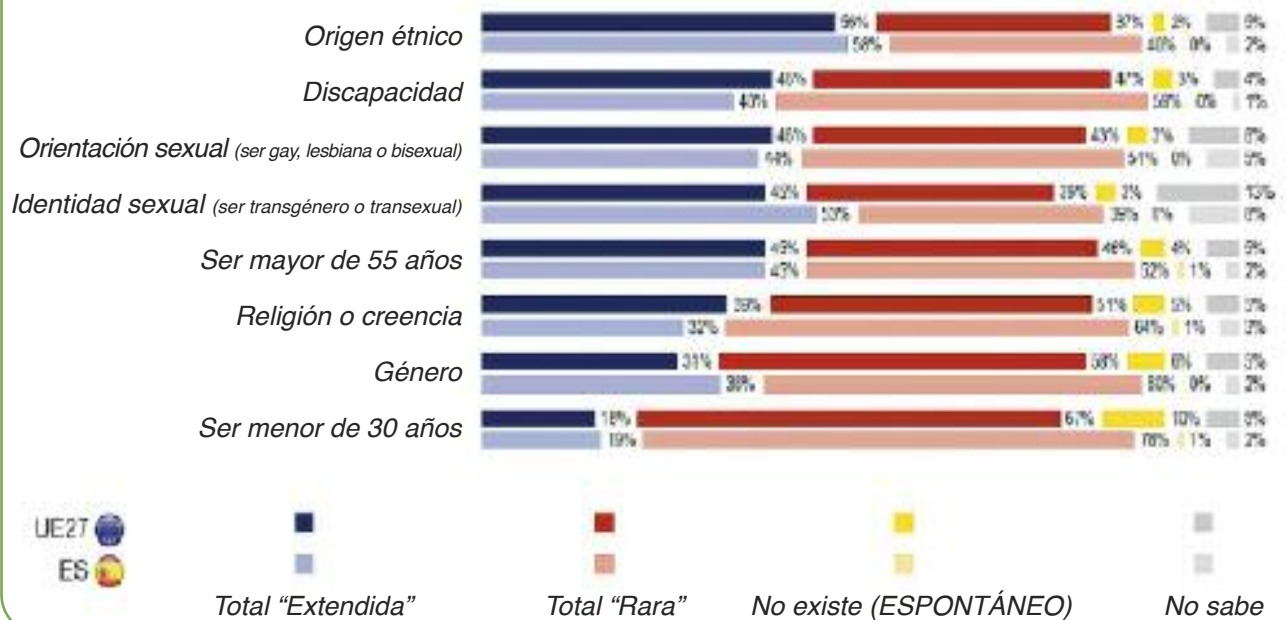
- Diversidad en la actividad económica mundial (polos geográficos y mercados emergentes) que aparecen como alternativas a la tradicional primacía 'occidental' (europea, anglosajona).
- Diversidad en las propias empresas que tienden a su internacionalización en mercados 'globales' ya sea por necesidad, estrategia, innovación, etc.
- Diversidad en el diseño de productos y servicios, basados en especificaciones, estándares o acciones de marketing globales.
- Diversidad de personas: incorporación de la mujer, diferentes edades y experiencias, acceso de personas en situación de discapacidad, trabajadores migrantes de diversos orígenes nacionales que se desplazan a lo largo del mundo con mayores o menores dificultades o barreras en su movilidad, y que forman parte de las empresas en cada país.
- Diversidad en el uso de recursos, especialmente los relativos a las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación): teléfonos móviles, ordenadores portátiles, smartphone, tabletas, internet y conectividad wifi, 4G, redes sociales, etc.
- Diversidad en la organización de las personas y los recursos:
 - Equipos de trabajo integrados por personas diversas (sexo, edad, discapacidad, origen ...).
 - Viajes de negocios para abrir nuevos mercados, con clientes, inversores o proveedores extranjeros.
 - Campañas de promoción y marketing que tienen en cuenta la diversidad cultural en los diferentes mercados geográficos de sus productos o servicios.
 - Acciones formativas que requieren asistir a formaciones o conferencias internacionales u 'online' y que demandan nuevas competencias a las plantillas de las empresas.
 - Visitas o desplazamientos a filiales o sucursales en otros países.
 - Mayores demandas o exigencias de movilidad geográfica, no ya solo dentro de cada país sino a nivel global.



- Mayores exigencias de transparencia y compromiso social y medioambiental de las empresas con su entorno y dentro de su propia organización interna.

OBSERVA y REFLEXIONA sobre los siguientes datos del EUROBARÓMETRO en su encuesta de 2012 sobre “La Discriminación en la Unión Europea UE” referidos a España:

Para cada uno de los tipos de discriminación siguientes, ¿podría decirme si, en su opinión, está muy extendida, bastante extendida, es bastante rara, es muy rara en (NUESTRO PAÍS)? La discriminación en cuanto a...



Echemos
un vistazo



1

La diversidad



¡Uf! Pues sí que parece complicado esto de la Diversidad, y eso que solo estamos con los cafés... bueno pues ante este panorama o el mismo "café para todos" o aprendemos a gestionar las diversas posibilidades.

¿Complejidad?, ¿pérdida de eficiencia?, ¿relativismo?, ¿caos?... pueden ser cuestiones legítimas pero también atendiendo a lo diverso, y desde el respeto y la aceptación por todos de una ética básica o normas comunes, se pueden lograr objetivos más respetuosos, satisfactorios e incluso mejores en términos de resultados y logros.

Si conocemos bien sus ingredientes y dosificación adecuada, quizá todo pueda organizarse desde una nueva perspectiva, en la que la diferencia ya no es un obstáculo sino una variable más a tener en cuenta.

Está claro que una obligación legal puede imponer, desde fuera, una solución o también puede promocionarla en caso de manifiesta desigualdad o comportamientos antisociales. No obstante, apostamos por el valor del autoconvencimiento basado en una toma de conciencia crítica y reflexiva, traducida en una actitud y acciones coherentes con ella.



Qué pienso yo



TEST DE TOLERANCIA A LA DIVERSIDAD

PREGUNTAS	SI NO	
1. ¿Te importaría que tu hermana o tu hijo tuviera como pareja a una persona de etnia gitana? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Si tuvieras un piso para alquilar, ¿te importaría alquilarlo a una familia de inmigrantes? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Te importaría que tu pareja tuviera amigas o amigos de otra etnia? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Te produce incomodidad pasar junto a un grupo de inmigrantes? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Piensas que las personas con discapacidad han de ocupar solo puestos especialmente adaptados no pudiendo ocupar puestos de responsabilidad o de dirección de un grupo? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Consideras que las empresas deberían orientar la contratación de personal a las personas más jóvenes? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Estarías en contra de que los inmigrantes pudieran participar en sorteos para acceder a una vivienda de promoción pública? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Te parecería inconveniente que los inmigrantes pudieran participar en algunas elecciones? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Te molestaría que tu jefe fuera una mujer? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Tendrías inconveniente en compartir los vestuarios de un gimnasio con una persona homosexual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Total: > 7 ("NO") - "Prevalece una actitud favorable y positiva sobre la diversidad".

Total: Entre 5 y 7 ("NO") - "Hay dudas y debate interior, respecto a lo positivo de la diversidad".

Total: < 5 ("NO") - "Queda tarea por delante, ya que prevalece una actitud claramente negativa hacia lo diverso y diferente".

FOTO-ANÁLISIS

Puedes evocar situaciones concretas de tu espacio de trabajo (LO QUE VES) donde se manifieste la diversidad y preguntarte qué es LO QUE PIENSAS y SIENTES al respecto, así como cuál es tu actitud en la práctica.

A continuación te mostramos una foto que sirve de muestra para realizar la dinámica de reflexión que te proponemos.

A partir de su visualización y descripción pueden surgir diferentes interpretaciones, así como valoraciones asociadas a las mismas.

Una vez entendido el ejemplo puedes probar con situaciones reales y concretas.



¿Qué ves en la foto? Lo que se ve, los hechos.
La descripción.

¿Qué crees que sucede? Lo que yo creo que pasa.
La interpretación.

¿Qué piensas/sientes al respecto? Lo que yo opino al respecto. La valoración o evaluación.

Descripción: Dos personas, en actitud relajada, dialogan en su espacio de trabajo

Interpretación 1ª: *“Están en el trabajo, el hombre, que es su superior, ha llamado a su secretaria o a una colaboradora de su equipo, para que tome notas de tareas en su agenda”.*

Valoración

- Alternativa de Valoración 1.A:** Parece una relación cordial entre jefe-empleada, sin duda debida a que son dos personas jóvenes que forman un buen equipo y tienen buenas relaciones personales y de cooperación en el trabajo.
- Alternativa de Valoración 1.B:** Sin duda la cultura de la empresa es el factor determinante de que estas dos personas puedan sentirse a gusto en sus puestos, aceptando de buen grado sus roles, conscientes de que eso contribuye positivamente a los objetivos de la empresa.

Interpretación 2ª *“Están en el trabajo, la mujer, que es su superior jerárquica, se ha acercado a su secretario o a un colaborador de su equipo, para indicarle algunas tareas a realizar que ella tiene anotadas en su agenda de planning”.*

Valoración

- Alternativa de Valoración 2.A:** Se trata de una empresa que aplica políticas de gestión de la diversidad y, en este caso concreto, en materia de no discriminación por razón de sexo, lo cual contribuye a la promoción e igualdad de oportunidades y a crear un clima positivo de trabajo.
- Alternativa de Valoración 2.B:** El hombre, aunque por respeto a su jefa, muestra una sonrisa cuando esta se acerca a indicarle sus tareas, en el fondo está pensando que ella no es eficiente en su puesto, y que él, que tiene la misma titulación, podría desempeñarlo mejor; además ella se ausenta a menudo pues acaba de dar a luz y tiene un permiso temporal para cuidado de hijos.

- ¿Se te ocurren otras interpretaciones o valoraciones? Por ejemplo en relación con esta foto:
- ¿Puedes ahora aplicarlo a otras situaciones concretas y más personales?





MÁS VALE MAÑA...

En esta sección podrás encontrar los saberes y las habilidades que consideramos –dentro de las 15 seleccionadas– que son fundamentales o clave para la temática (espacio de convivencia laboral) que nos ocupa, en este caso, el contexto de diversidad. Junto a cada una de ellas, señalamos el tipo de competencia en la que se encuadra (cognitivas, afectivas, de comportamiento, o transversales).

Podemos cambiar



Finalmente, señalamos posibles **Pistas para la acción**, las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



CONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD

COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Conocer las problemáticas y aspectos generales más significativos de cada principal situación de diversidad: por razón de sexo/genero, por razón de edad, por razón de discapacidad o por origen nacional o cultural.
- En el caso de diversidad cultural, intentar conocer las culturas más allá de lo visible y anecdótico y comparar con respecto a la nuestra.
- Aplicar el conocimiento anterior a las situaciones de diversidad en nuestro entorno de trabajo.
- Informarse de la existencia de legislación y/o prácticas más adecuadas de lucha contra la discriminación y/o promoción de la diversidad.



SENTIDO Y CONCIENCIA CRÍTICA

COGNITIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Ver cómo los medios de comunicación social presentan las noticias en las que hay componentes de diversidad tanto en sentido negativo (discriminación) como positivo (riqueza, progreso).
- Buscar al menos otras 3 fuentes de información alternativas, que presenten otro enfoque, para completar tu visión del fenómeno.



PERCEPCIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LAS DIFERENCIAS

COGNITIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Buscar propuestas literarias o cinematográficas en las se muestren diferentes miradas sobre las situaciones de diversidad a las que venimos refiriéndonos y a partir de la visión de autores y directores visibilizar y reconocer la diversidad. Se pueden compartir nuestras opiniones con las personas o grupos más cercanos.



CURIOSIDAD, APERTURA Y APRENDIZAJE PERMANENTE

COGNITIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- En tu centro de trabajo, en tus viajes, en tu cotidiano, prueba a practicar una mirada diferente para las situaciones de diversidad, e intenta ponerte en el lugar -real o imaginado- de esas otras personas para ver cuáles serían tus reacciones.
- Lee algún libro o asiste a algún taller formativo donde se aborden estas temáticas o se ejercite el entrenamiento de habilidades sociales en este terreno.



ASERTIVIDAD Y EFICIENCIA COMUNICATIVA

COMPORTAMIENTO

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- La asertividad tiene que ver con la autoafirmación y con la capacidad de defender nuestros derechos, creencias y opiniones, sin agredir (estilo agresivo) y sin ser agredido (estilo pasivo).
- Te proponemos que hables en tu entorno de estos temas y además te animamos a crear un blog en Internet (hay recursos gratuitos disponibles) donde puedes ir añadiendo entradas sobre las reflexiones e ideas que te surjan a partir de la lectura de esta guía.



COOPERACIÓN. COLABORACIÓN

COMPORTAMIENTO

➡ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Únete voluntariamente a algún compañero de trabajo diferente a ti en cuestión de género, edad, discapacidad u origen nacional o étnico, para realizar alguna tarea en común, bien en el marco laboral o extra laboral (equipo de trabajo, organizar alguna actividad para el resto de compañeros, elaborar alguna propuesta, participar en alguna asociación, etc.). Estate atento a tus percepciones, a confrontar diferencias, al trabajo conjunto... Dialoga y valora el proceso y la experiencia junto con la otra persona.



ESCUCHA. TOLERANCIA Y RESPETO

COMPORTAMIENTO

➡ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Interésate por alguna persona que esté en alguna de las situaciones de diversidad aquí expuestas (género, edad, discapacidad u origen nacional o étnico), por su historia de vida, por sus percepciones, preocupaciones, proyectos, dificultades..., desde el respeto y el dialogo, hazle tú también partícipe de tus puntos de vista al respecto.



FLEXIBILIDAD

TRANSVERSAL

➡ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Piensa en los diversos grupos sociales en los que te desenvuelves (trabajo, familia, vecinos, asociaciones, amigos, etc.) y reflexiona sobre tu grado de aceptación-inclusión o exclusión en cada uno de ellos y sobre cómo te hace sentir esa circunstancia.
- Imagina si fueses una persona en alguna de las situaciones de diversidad mencionadas (por sexo, edad, discapacidad u origen nacional o étnico) y quisieses o tuvieses que formar parte de un nuevo grupo social: ¿qué te preocuparía?, ¿cuál sería tu reacción ante la discriminación?, ¿cómo afrontarías esas circunstancias?



SENTIDO DEL HUMOR

TRANSVERSAL

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- El humor 'inteligente' es una magnífica herramienta a tener en cuenta pues activa los sentimientos positivos del ser humano, favorece las relaciones y la comunicación social y es también un recurso al servicio de la sensibilización y la educación (ayuda a relativizar y tomar distancia): humor gráfico, chistes, monólogos, comedia, etc.

LEER... OIR... MIRAR

LEE



- "El desajuste del mundo. Cuando nuestras civilizaciones se agotan" (2009) de Amin Maalouf.

ESCUCHA

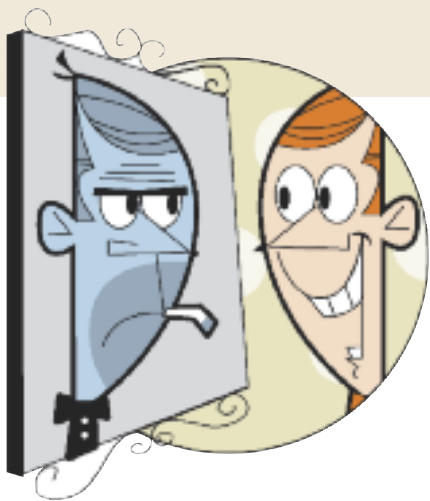


- "Imagine" de John Lenon.
- "No me llames extranjero" de Rafael Amor.
- "Contáminame" de Pedro Guerra.

VE LA PELÍCULA



- "Al otro lado" (2007) de Fatih Akin.
- "En tierra de nadie" (2001) de Danis Tanovic.
- "A las cinco de la tarde" (2003) de Samira Makhmalbaf.
- "También la lluvia" (2010) de Iciar Bollaín.



A lo claro



2

Identidades

IDENTIDADES

“Desde que dejé Líbano en 1976 para instalarme en Francia, cuántas veces me habrán preguntado, con la mejor intención del mundo, si me siento “más francés” o “más libanés”. Y mi respuesta es siempre la misma: “¡Las dos cosas!” Y no porque quiera ser equilibrado o equitativo, sino porque mentiría si dijera otra cosa. Lo que hace que yo sea yo, y no otro, es ese estar en las lindes de dos países, de dos o tres idiomas, de varias tradiciones culturales. Es eso justamente lo que define mi identidad. ¿Sería acaso más sincero si amputara de mí una parte de lo que soy? Por eso a los que me hacen esa pregunta les explico con paciencia que nací en Líbano, que allí viví hasta los veintisiete años, que mi lengua materna es el árabe, que en ella descubrí a Dumas y a Dickens, y los Viajes de Gulliver, y que fue en mi pueblo de la montaña, en el pueblo de mis antepasados, donde tuve mis primeras alegrías infantiles y donde oí algunas historias en las que después me inspiraría para mis novelas. ¿Cómo voy a olvidar ese pueblo? ¿Cómo voy a cortar los lazos que me unen a él? Pero por otro lado hace veintidós años que vivo en la tierra de Francia, que bebo su agua y su vino, que mis manos acarician, todos los días, sus piedras antiguas, que escriben en su lengua mis libros, y por todo eso nunca podrá ser para mí una tierra extranjera.

*¿Medio francés y medio libanés entonces?
¡De ningún modo! La identidad no está hecha de compartimentos, no se divide en mitades, ni en tercios o en zonas estancas. Y no es que tenga varias identidades: tengo solamente una,*

producto de todos los elementos que la han configurado mediante una “dosificación” singular que nunca es la misma en dos personas.

En ocasiones, cuando he terminado de explicar con todo detalle las razones por las que reivindico plenamente todas mis pertenencias, alguien se me acerca para decirme en voz baja, poniéndome la mano en el hombro: “Es verdad lo que dices, pero en el fondo ¿qué es lo que sientes?” Durante mucho tiempo esa insistente pregunta me hacía sonreír. Ya no, pues me parece que revela una visión de los seres humanos que está muy extendida y que a mi juicio es peligrosa. Cuando me preguntan qué soy “en lo más hondo de mí mismo”, están suponiendo que “en el fondo” de cada persona hay sólo una pertenencia que importe, su “verdad profunda” de alguna manera, su “esencia”, que está determinada para siempre desde el nacimiento y que no se va a modificar nunca, como si lo demás, todo lo demás - su trayectoria de hombre libre, las convicciones que ha ido adquiriendo, sus preferencias, su sensibilidad personal, sus afinidades, su vida en suma-, no contara para nada. Y cuando a nuestros contemporáneos se los incita a que “afirmen su identidad”, como se hace hoy tan a menudo, lo que se les está diciendo es que rescaten del fondo de sí mismos esa supuesta pertenencia fundamental, que suele ser la pertenencia a una religión, una nación, una raza o una etnia, y que la enarbolan con orgullo frente a los demás.

AMIN MAALOUF “Identidades Asesinas”.



EL ICEBERG CULTURAL



Antes de hablar de identidad, vamos a dedicar unas líneas a comentar algo sobre cultura, concepto complejo y con muchas definiciones, de las que hemos elegido aquella que define “Cultura” como el conjunto de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver sus necesidades de todo tipo. En cada cultura, existen contenidos más visibles (literatura, arte, cocina, etc.) y otros más internos (creencias, valores, visión del mundo, percepciones, etc.), lo que se puede representar también con el modelo del iceberg que ya vimos en el capítulo anterior.

El concepto de **cultura** es:

Complejo, requiere una actitud y esfuerzo por comprender nuestra cultura y las demás.

Subjetivo, pues cada persona vive la cultura, aun compartida en un grupo al que se pertenece, de manera distinta. Cada persona es una mezcla viva de su cultura (o culturas), de sus propias características individuales y de sus experiencias.

Dinámico, pues las culturas cambian o evolucionan con el tiempo, eso sí, con mayor o menor grado de apertura.

Nuestra **'identidad'** es la descripción que surge al responder a la pregunta ¿quién soy?, la cual puede descomponerse en otras: ¿cómo me defino?, ¿qué soy? ¿cómo soy?... En definitiva tiene que ver con la capacidad de auto-reconocernos para diferenciarnos de los demás.

Las respuestas pueden ser muy amplias, y es que la identidad, al igual que la cultura, también está configurada por muy diversos aspectos más o menos visibles.

Igualmente la identidad es pluridimensional, variable y dinámica.

Pero la identidad no solo está relacionada con la manera como nos reconocemos a nosotros mismos, sino también con la percepción que los demás tienen de nosotros.



wFuente: www.calicultural.net





EN NUESTRO ENTORNO LABORAL PODEMOS OBSERVAR:



Fuente: Autor: Severi.
<http://elmejorhumorinteligente.blogspot.com.es>



- La identidad corporativa, los aspectos visuales o simbólicos de la identidad de una organización. Está compuesto por rasgos como la historia o trayectoria de la entidad, su cultura corporativa, sus proyectos y actividades, su forma de hacer, su responsabilidad social, etc.

- Nuestra identidad laboral: si nos sentimos parte de la empresa y cómo nos sentimos en ella, si estamos vinculados a nuestro grupo de trabajo: ¿nos sentimos satisfechos con esta pertenencia?, ¿y con lo que hacemos?, ¿nos identificamos con los valores de la entidad?, ¿nos sentimos motivados, valorados y/o reconocidos?

- Nuestra identidad personal y cultural en interacción y relación con otras identidades, lo cual nos remite al tema de la diversidad –visible e invisible- que vimos en el capítulo anterior (diferentes perfiles, orígenes y experiencias, etc.). ¿Cómo es ese clima de relaciones diversas en el trabajo?, ¿es más bien satisfactorio o más bien conflictivo?, ¿cómo abordar, en su caso, la conflictividad?...

- Los aspectos de nuestra identidad que mostramos más y de forma más visible, ¿con todas las personas por igual?, ¿con algunas más que otras?, ¿influye el que esas 'otras' personas tengan mayor poder o estatus?, ¿en todos los momentos y espacios?... Pero también, ¿cómo nos perciben los otros?

Uno es lo que es a partir de lo siente, piensa y hace.

Pero uno hace, sin sentir lo que cree, es y vive.

Uno se equivoca, miente y destruye la pasión o el amor por fuerza.

Por miedo uno deja de ser y se convierte en otro.

Y muere en el trayecto por no dejar de ser siendo.

(...)

Uno deja de ser de muchos modos.

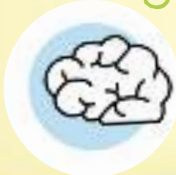
La mayor de las veces, por miedo a encontrarse o a perderse.

Puro y exacto, nunca se es.

(...)

Antes de llegar a donde iba, uno es y no es, de muchos modos.

-Jaime Augusto Shelley-



SOMOS COMO UNA CEBOLLA

Imaginémonos nuestra **IDENTIDAD** como las sucesivas capas de una cebolla, en cada **CAPA** vamos a indicar un aspecto de nuestra identidad que valoremos más (en el centro) o menos (hacia el exterior). Al concluir podemos preguntarnos:



DE UNA VEZ POR TODAS, INTENTA METER EN TU CABECITA DE PERRO PASTOR LO SIGUIENTE: SOY UN INDIVIDUALISTA Y TENGO MIS PROPIAS IDEAS!

- ¿Nos ha costado pensar así sobre nosotros mismos?
- ¿Hubiesen sido las mismas respuestas hace unos años? ¿En qué cosas hemos cambiado?
- ¿Seremos los mismos de aquí a unos años? ¿En qué cosas imaginamos que cambiaremos?





LA VENTANA DE JOHARI

Como decíamos al comenzar, la identidad también se configura a través de las percepciones que los demás tienen de nosotros. Te proponemos que reflexiones sobre el siguiente ejercicio que ilustra cómo puede ser ese proceso.



Fuente: <http://elblogdelmandointermedio.com/>

Se trata de una técnica clásica de autoconocimiento y para explorar cómo son las dinámicas en las relaciones personales según como interactúa nuestro "Yo" con los "Otros" y en función del intercambio de información que se transmite en el proceso. Esos cuatro espacios son dinámicos (pueden aumentar o disminuir) y se modifican entre sí.

Prueba a elegir 5-6 características de cada lista (rasgos positivos y/o rasgos negativos) que tú consideres que son las que mejor te identifican.

Da a elegir a un grupo de personas las 5-6 características que según ellos son las que mejor te definen (puedes probar también, si te atreves, con la lista de rasgos negativos).

Una vez hecho esto, puedes construir tu propia ventana de Johari:

- Clasifica como "públicos" aquellos rasgos que tú has identificado y al menos otra persona ha coincidido contigo.
- Clasifica como "ciegos" los rasgos que otros han señalado pero tú no.
- Agrupa como "ocultos" las características que tú has enumerado pero que los demás no han reconocido en ti.
- El resto de rasgos, por descarte, se ponen en el "área desconocida".

CAPAZ	MADURO	INDIFERENTE	EGOISTA
TOLERANTE	MODESTO	JACTANCIOSO	PREVISIBLE
FLEXIBLE	NERVIOSO	TEMERARIO	PRESUMIDO
AUDAZ	OBSERVADOR	CALLADO	TÍMIDO
VALIENTE	ORGANIZADO	INSENSIBLE	POCO FIABLE
TRANQUILLO	PACIENTE	CAÓTICO	VACÍO
PROTECTOR	PODEROSO	INMADURO	VIOLENTO
ALEGRE	ORGULLOSO	FRÍO	DÉBIL
INTELIGENTE	TRANQUILLO	COBARDE	VULGAR
COMPLEJO	REFLEXIVO	CRUEL	COBARDE
SEGURO	RELAJADO	CÍNICO	PREPOTENTE
FIEL	INQUIETO	MEZQUINO	MANDÓN
DIGNO	SENSIBLE	IRRESPECTUOSO	IMPRUDENTE
ENÉRGICO	ANALÍTICO	ABURRIDO	ENVIDIOSO
EXTROVERTIDO	ASERTIVO	TONTO	DESHONESTO
AMIGABLE	COHIBIDO	SOMBRÍO	HIPÓCRITA
GENEROSO	SENSATO	HOSTIL	PEREZOSO
FELIZ	SENTIMENTAL	IGNORANTE	FISGÓN
ATENTO	TÍMIDO	IMPACIENTE	INGENUO
IDEALISTA	CURIOSO	INCOMPETENTE	DISTANTE
INDEPENDIENTE	LISTO	INFLEXIBLE	PESIMISTA
INGENIOSO	ESPONTÁNEO	SIN SENTIDO	RENCOROSO
HÁBIL	SIMPÁTICO	DEL HUMOR	TERCO
INTROVERTIDO	TENSO	INSEGURO	CHARLATÁN
AMABLE	ANIMOSO	IRRACIONAL	DESCONFIADO
ERUDITO	SABIO	IRRESPONSABLE	HOSCO
LÓGICO	DIGNO DE	DRAMÁTICO	TACAÑO
CARIÑOSO	CONFIANZA	PASIVO	OBSESIVO

Podemos cambiar



2 Identidades

MÁS VALE MAÑA...

Finalmente, señalamos posibles **“Pistas para la acción”** las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



SENTIDO Y CONCIENCIA CRÍTICA

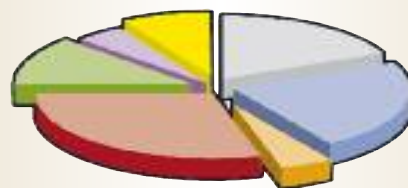
COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

Pregúntate, ¿qué es lo que más me ha influido o influye en mi percepción de la vida: en mi forma de pensar, de sentir y de actuar?, ¿qué es lo que tiene una influencia positiva y negativa? Más en concreto, ¿cuáles son mis influencias en relación con mi percepción de personas “diversas/diferentes” o de situaciones de diversidad en el sentido al que nos referíamos en el capítulo anterior?, ¿es posible modificar esas percepciones?



Puede servirte de ayuda utilizar una representación gráfica como las siguientes, donde cada ‘planeta o porción’ equivaldría a los aspectos que más te influyen.



**→ PISTAS PARA LA ACCIÓN**

Busca las acepciones de la palabra "Identidad" en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (<http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>). A partir de ellas te proponemos que reflexiones sobre lo que dichas definiciones te sugieren. Las siguientes cuestiones pueden ayudarte:

- ¿Qué es lo que ha contribuido en tu historia a hacer de ti la persona que eres hoy?
- ¿Cómo te describirías a ti mismo?
- ¿Qué experiencias de diversidad han sido más significativas en la construcción de la persona que eres hoy? Es decir, conocer a "otros" diferentes, ¿ha tenido alguna influencia sobre ti?
- ¿En qué espacios te sueles sentir más incluido y/o excluido?
- ¿Es el ámbito laboral uno de ellos?, ¿por qué sí o no?

**→ PISTAS PARA LA ACCIÓN**

Invéntate un lema para una camiseta imaginaria con el que puedas sintetizar o expresar algún rasgo destacable de tu identidad. Puedes acompañarlo de algún dibujo o elemento gráfico que lo complete.

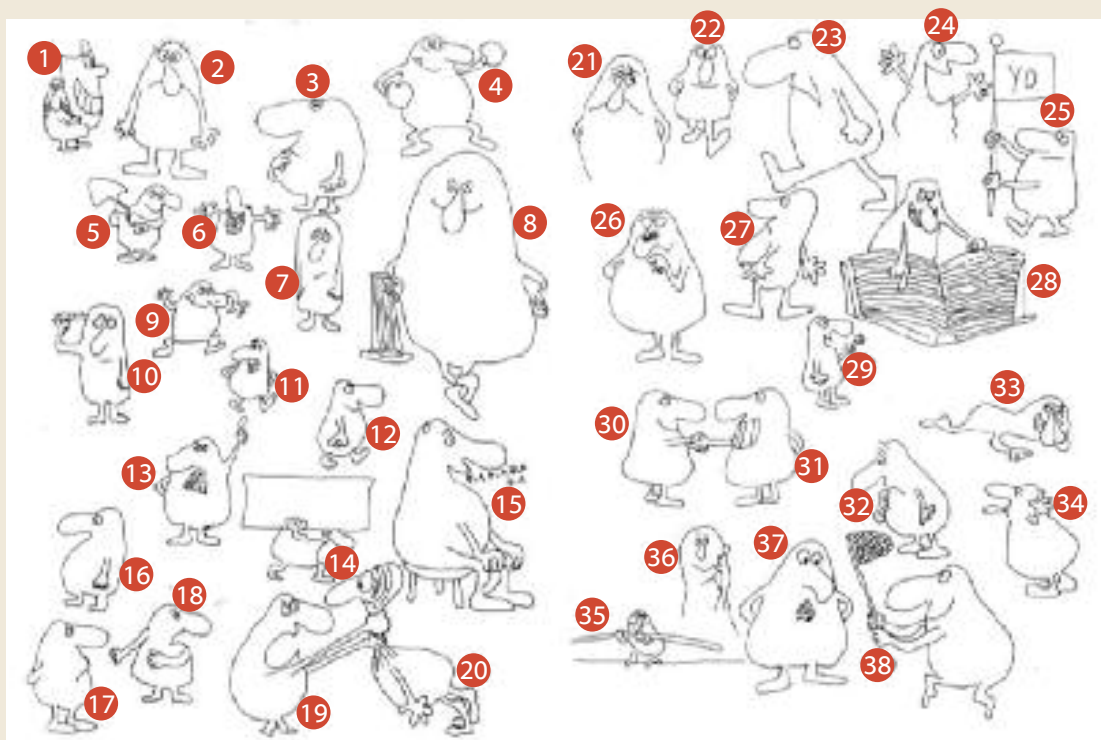




PISTAS PARA LA ACCIÓN

Observa las siguientes figuras caricaturizadas, piensa en tu trabajo y elige una en función de:

- Creo que suelo actuar como el nº ¿Por qué?
- Pienso que los demás me ven como el nº ¿Por qué?
- Me gustaría que me vieran como el nº ¿Por qué?
- Y que no vieran como el nº ¿Por qué?
- Creo que la mayoría de compañeros en el trabajo suele actuar como el nº ¿Por qué?



Fuente: "La comunicación interpersonal" F. Jimenez Hernandez. ICCE (1991)



AUTOCONTROL Y DISCIPLINA

AFECTIVA

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

Fíjate objetivos personales de mejora, marcándote metas claras y evaluables que te permitan reforzar tu responsabilidad y contrastar tus progresos. Por ejemplo:

- Realizar alguna acción formativa (curso, taller) en algún ámbito nuevo o novedoso para ti y que te permita confrontar situaciones o personas diversas.
- Tratar de conocer y ponerte en el lugar de alguna persona en situación de diversidad que se encuentre en tu trabajo.



EMPATÍA Y SENSIBILIDAD HACIA LOS OTROS

AFECTIVA

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

Busca alguna oportunidad de voluntariado en tu empresa (si existen este tipo de acciones) o en alguna ONG o entidad social como forma de ponerte en relación con personas diversas y en circunstancias poco habituales. Esto permite tanto profundizar en el conocimiento propio como desarrollar tu capacidad de ser empático, de apertura a los otros y de tratar de alcanzar un conocimiento y experiencia en circunstancias diversas y complejas.



ASERTIVIDAD Y EFICIENCIA COMUNICATIVA

COMPORTAMIENTO

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

Pregúntate sobre las formas de comunicación con los otros con las que te sientes más cómodo (relación directa tú a tú, en grupos pequeños de gente conocida, en grupos de trabajo funcionales y para realizar una tarea definida, en grupos grandes, etc.).

- ¿Recuerdas alguna experiencia de comunicación que te resultase satisfactoria con personas desconocidas?, ¿por qué?
- ¿Qué podrías hacer para mejorar tu comunicación personal con personas "diferentes/diversas"?



FLEXIBILIDAD

TRANSVERSAL

PISTAS PARA LA ACCIÓN

Es importante “saber mirar” y que aprendamos a ver, pues cotidianamente nos sucede que miramos y no vemos.

- Te proponemos que en tu entorno laboral prestes atención a descubrir lo que hay y en lo que no te habías fijado.
- También en relación con las personas, sus actitudes, comportamientos, gestos, formas de expresarse, etc.



SENTIDO DEL HUMOR

TRANSVERSAL

PISTAS PARA LA ACCIÓN

Recordar alguna situación personal en la que te sucediese algo chistoso, chocante, o ridículo puede ser un medio efectivo de vernos a nosotros mismos con mayor distancia y humor.

LEER... OIR... MIRAR



- “Identidades asesinas” (1998)
de Amin Maalouf.
- “El mundo de Sofía” (1991)
de Jostein Gaarder.
- “El reino de este mundo” (1949)
de Alejo Carpentier.
- “El talento de Mr. Ripley” (1955)
de Patricia Highsmith.



- “El teatro de la vida”
de Asfalto.
- “Cigarettes and alcohol”
de Oasis.
- “Fake Plastic Trees”
de Radiohead.
- “Ya no sé qué hacer conmigo”
de El Cuarteto de Nos.



- “Billy Elliot” (2000) de Stephen Daldry
- “Alguien voló sobre el nido del cuco” (1975)
de Milos Forman.
- “Trainspotting” (1996) de Danny Boyle.
- “American Beauty” (1999) de Sam Mendes.
- “El Show de Truman” (1998) de Peter Weir.
- “Inacaya, la negación de nuestra identidad” (2013)
de Myriam Angueira, Guillermo Glass.
- “Todo sobre mi madre” (1999) de Pedro Almodovar.
- “Gattaca” (1997) de Andrew Niccol.



ESTEREOTIPOS, PREJUICIOS Y DISCRIMINACIÓN

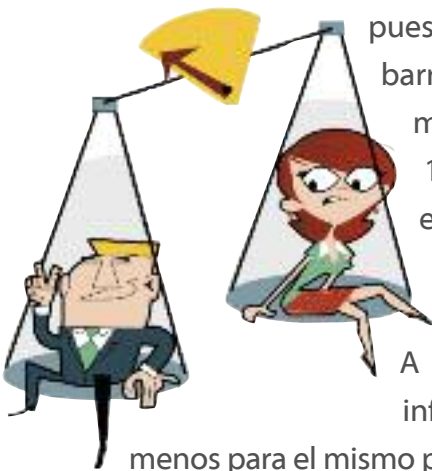
A lo claro



Podemos comenzar el presente capítulo respondiéndonos a las siguientes preguntas. Cuando en mi centro de trabajo VEO...

	PIENSO: "Nuevas oportunidades"	SIENTO curiosidad	ME COMPORTO con normalidad
Un inmigrante...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una mujer en un puesto directivo...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una persona con discapacidad...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una persona homosexual...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A pesar de que en la UE ha habido un progreso considerable en el acceso de las mujeres a puestos de dirección –lo que se traduce en una disminución de las barreras por discriminación– las mujeres todavía representan una minoría en dichos trabajos (en torno al 30%). En España solo el 10,6% de los puestos de los consejos de administración de las empresas del Ibex-35 están ocupados por mujeres. Es lo que se denomina "techo de cristal".



A pesar del avance, las mujeres siguen percibiendo salarios inferiores a los de los hombres (en Europa una media del 15% menos para el mismo puesto).

La discriminación por razones de género se manifiesta también en otros aspectos del empleo: estilos de dirección rígidos, reuniones a última hora de la tarde, ausencia de políticas de conciliación familiar y laboral, dificultad de participar en redes informales de promoción profesional, etc.

Muchos empleadores siguen considerando que el éxito profesional y el liderazgo son cualidades atribuidas a los hombres y que las mujeres son demasiado emocionales, menos luchadoras, incapaces de una alta dedicación al trabajo debido a sus responsabilidades familiares, con menor capacidad de iniciativa y de implicarse en la empresa.



En el Informe 2013 de la Fundación Adecco se señalaba que 7 de cada 10 empresas encuentran obstáculos a la hora de incorporar trabajadores con discapacidad. Principalmente se alega 'desconocimiento' (32%) por no saber dónde reclutar a trabajadores con discapacidad o cómo abordar los procesos de selección con estas personas. Luego, un 20% señala 'motivos económicos' y un 10% reconoce tener 'temor' a la contratación, por no haber tenido apenas experiencias previas con trabajadores con discapacidad.

Por último, destaca un 6% que encuentra problemas por 'falta de accesibilidad' en sus instalaciones; y un 2% que encuentra 'otro tipo de obstáculos', como la peligrosidad de las tareas o el tamaño de la empresa.

Según un Informe de la Agencia Europea de Derechos Fundamentales (FRA), casi la mitad de los homosexuales y transexuales europeos se sintieron discriminados en el último año por su orientación sexual o identidad de género, mientras que el 26% sufrió agresiones o amenazas en los últimos cinco años. En concreto, en el ámbito laboral, el 48% de los encuestados aseguró que siempre o casi siempre esconde su condición sexual. Y un 19% se sintió discriminado en la



oficina, un problema que afecta sobre todo a las personas transexuales a la hora de buscar empleo (30%).

La discriminación por origen étnico hace que algunos colectivos sigan experimentando elevados índices de desempleo y ocupando puestos de trabajo de baja responsabilidad y salario. Según diversos estudios esta parte de la población tiene mayores probabilidades de ser despedida o de no ser contratada, lo cual produce “profecías autocumplidas” y “círculos viciosos” que acrecientan y reafirman determinados prejuicios e ideas preconcebidas.

Otro motivo de discriminación puede ser la edad: para el caso de las personas mayores se alegan los costes laborales más elevados y su decreciente productividad debido al deterioro de sus capacidades físicas y/o mentales; para el caso de los jóvenes con frecuencia se aduce la inexperiencia.

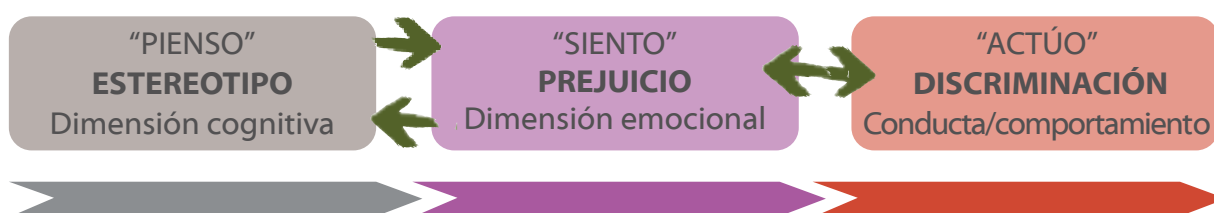




A MENUDO EN NUESTRO ENTORNO OBSERVAMOS:



Volviendo al cuadro con el que introducíamos este capítulo, el mismo puede relacionarse con los conceptos de estereotipo-prejuicio-discriminación, como podemos ver a continuación.



Estereotipar consiste en clasificar y simplificar, lo cual no tiene por qué ser siempre negativo, puede tratarse de ideas neutras o de valoraciones positivas. Los **Estereotipos** son conjuntos de ideas, rasgos o etiquetas que se atribuyen a un grupo –nos proporcionan una imagen simplificada de este– con la intención de caracterizar el comportamiento de sus miembros y suelen ser compartidos socialmente. A menudo abundan en los medios de comunicación, chistes, cómics, etc. Por ejemplo: «Los italianos solo comen pasta, exageran mucho y se creen grandes seductores». En este sitio <http://blogoscoped.com/prejudice/> se puede visualizar un Mapa de estereotipos sobre las distintas nacionalidades. Otros ejemplos de estereotipos son:

1. De género sobre la mujer:	2. De género sobre el hombre:	3. De edad	4. Étnicos, raciales y culturales	5. De clases sociales:	6. De físico:
Ama de casa, madre, paciente, delicada, dependiente, sensible, objeto sexual, frívola, tierna, sumisa, organizada, diligente, cauta, responsable.	Trabajador, inteligente, fuerte, no llora, valiente, jefe de familia, líder en el trabajo, resolutivo, le gustan los riesgos, agresivo, insensible, egoísta.	A las personas de más edad se les cataloga como inútiles, enfermizos, dependientes, e improductivos. A los jóvenes se les atribuye irresponsabilidad, poca constancia.	A veces considera inferiores a personas de distinto color, lugar de origen o cultura, catalogándolos por ejemplo como delincuentes, terroristas, falsos o tontos.	Se asocia a los pobres con la ignorancia y la delincuencia, a los ricos con la soberbia y la prepotencia.	A veces se piensa que las personas con alguna discapacidad son menos válidas, dependientes o una carga; se cataloga a los gorditos como simpáticos o descuidados con su persona.

Una de las consecuencias de estereotipar es que nos fijamos solo en las acciones de la persona que se corresponden y son coherentes con nuestro estereotipo ('profecía autocumplida') y desestimamos aquellas otras informaciones que resulten poco o nada coherentes con él.

El prejuicio es un acto por el que valoramos/juzgamos una realidad sin tener un conocimiento suficiente de la misma, sin tener un conocimiento previo. Son juicios anticipados y no comprobados sobre una persona o un grupo y por lo general son de carácter negativo e influyen negativamente en nuestras emociones impidiéndonos reflexionar de manera neutra, informada y objetiva sobre personas o grupos. Los prejuicios a veces son culturales, es decir, adquiridos a través de los medios de comunicación o por la educación recibida. En la creación del prejuicio influyen mucho los estereotipos y viceversa.



Fuente: El Roto

El prejuicio, como percepción y predisposición personal, se manifiesta normalmente en un comportamiento (real y observable) discriminatorio hacia esa persona o grupo, los cuales pueden resultar rechazados, excluidos o marginados –hasta en ocasiones agredidos-, viendo a veces vulnerados sus derechos u oportunidades. La discriminación contribuye así a reforzar el prejuicio.

Existen numerosos tipos de prejuicios: por el aspecto físico, por el género, por la edad, de tipo cultural/racial, por la opción sexual, de tipo religioso, por la región/nacionalidad, por discapacidad/enfermedad, de tipo ideológico, económicos, de clase social, etc.



ALGUNAS PISTAS PARA AVANZAR

Hay algunos prejuicios cognitivos que nos pueden poner en la pista de cuál es el mecanismo psicológico de estos. Descubrir cómo existen ciertos bloqueos que nos impiden alcanzar soluciones adecuadas a determinados problemas es una manera de sensibilizarse y tomar conciencia de que otro tipo

de prejuicios (de tipo racial, étnico o sexual) se basan también en un hábito de percibir equivocadamente a otras personas. Aceptar la posibilidad de estar equivocados es una de las claves para eliminar nuestros prejuicios.

Por ejemplo, trata de **completar** las siguientes series²:

a)

1
11
21
1211
111221
312211


b)

M ♡ 8 M

² Tomado de "Cómo podemos educar en valores". J.L Paniego. Ed. CCS (1999)



La solución en la serie a) la encontramos si observamos que la fila de abajo nos está enumerando lo que hay en la fila de arriba anterior: hay “3” unos (1), “2” doses (2) y “1” uno (1) -312211- y así sucesivamente cada fila nos dice lo que lo que hay en la anterior.

En la serie b) si partimos por la mitad las figuras, observamos que  es un número unido a su imagen en un espejo.

Ahora prueba a **calcular la edad** de esta señora:

Interesante descubrir cómo a menudo existen perspectivas distintas y válidas para un mismo problema o situación y de las cuales no siempre somos conscientes.



Es el caso de la figura del ejemplo, que según cómo se mire puede parecer o una joven con una gargantilla y con su cabeza girada a su derecha; o una vieja, también

con un pañuelo en la cabeza, de perfil y donde la gargantilla de la joven es la boca de la vieja y la oreja de la joven su ojo.



Con estos ejercicios visuales podemos tomar consciencia de que lo que vemos con nuestros propios ojos puede ser engañoso y que una misma realidad, por su complejidad, puede tener diferentes ángulos o posiciones para ser vista/entendida.



Y si aplicamos aquí el modelo del ‘iceberg cultural’ –al que nos hemos referido en capítulos anteriores-, podemos apreciar en la figura que ante el caso de una persona inmigrante que “no habla español”, ‘la punta del iceberg’ es lo que observamos. A partir de esta constatación podemos bien percibirla como la base para la creación de diversos pre-juicios (lado derecho: “desconoce nuestra historia”, “no le gusta la comida española”, etc.) o bien un punto de encuentro para descubrir y conocer que esa persona tiene muchas otras capacidades y competencias potenciales o reales (lado izquierdo: “es un buen artesano”, “lee y habla dos idiomas”, etc.).

Podemos
cambiar



3

Estereotipos, prejuicios
y discriminación

MÁS VALE MAÑA...

Finalmente, señalamos posibles **“Pistas para la acción”** las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



SENTIDO Y CONCIENCIA CRÍTICA

COGNITIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Tomar conciencia de la presencia e influencia de prejuicios propios y ajenos:
 - Observando atentamente nuestras acciones y comportamientos y tratando de “desvelar” los mecanismos psicológicos (aprendidos o adquiridos) que las justifican.
 - Detectar los estereotipos y prejuicios latentes en noticias, películas, cuentos, libros y medios de comunicación en general. Esto puede permitir darnos cuenta de que se trata de imágenes virtuales y simplificaciones casi siempre alejadas de la realidad.
 - Analizar los estereotipos sociales presentes en la publicidad que pretenden comunicar ciertos mensajes en canales y formatos específicos con el propósito de persuadirnos a comprar sus productos y crear estilos de vida.
- Visiona el video de la campaña de SOS Racismo (1997)
<https://www.youtube.com/watch?v=0mcAyVqJBKo>



CURIOSIDAD, APERTURA Y APRENDIZAJE PERMANENTE

COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Conocer otras culturas más allá de tópicos y estereotipos. Se puede hablar con otras personas cercanas (vecinos, compañeros de trabajo, conocidos), leer libros o ver documentales que aborden el tema en profundidad e incluso, si existe la posibilidad, viajar a otros países puede también enriquecer nuestro conocimiento y experiencia directa.
- ¿Qué significa para ti la expresión “la cultura es una realidad dinámica, que cambia y evoluciona”? reflexiona y explora (libros, Internet...) al respecto.



EMPATÍA Y SENSIBILIDAD HACIA LOS OTROS

AFECTIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- “Hay una historia detrás de cada persona. Hay una razón por la cual son como son”. Piensa en esta frase antes de juzgar a nadie.
- Una de las formas más efectivas para lograr el cambio de actitudes es desarrollar empatía, es decir, la capacidad para ponerse en lugar del otro. Esto puede ser trabajado, por ejemplo, planteando preguntas de reflexión como las siguientes: ¿por qué los demás actuarán de esa manera?, ¿qué sentirán cuando son discriminados?, etc.
- Tratar de imaginarse a un tipo de persona (víctima de discriminación) en un rol distinto del prejuizado puede contribuir también a disminuir los prejuicios.
- Desarrollar relaciones sociales con personas y grupos sociales diversos y diferentes permite aumentar el contacto, un conocimiento más cercano y directo que puede ayudar a disminuir los prejuicios. Por ejemplo, participando en espacios y/o actividades conjuntas de tipo asociativo o cooperativo con otras personas y grupos.
- Lee la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DDHH) <http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1948-DeclaracionUniversal.htm>

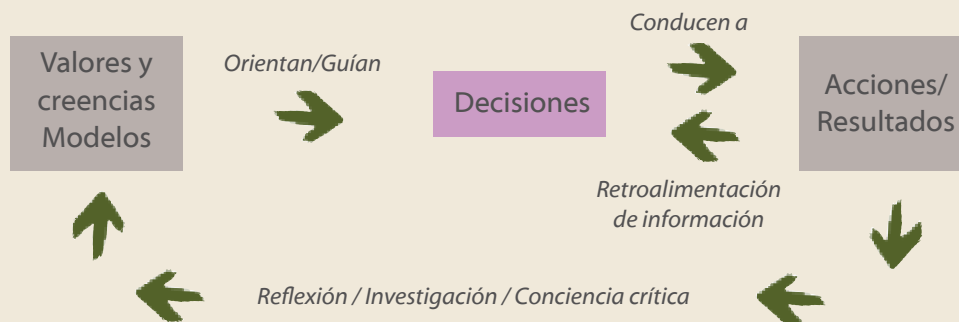
Reflexiona sobre el hecho de que todos los seres humanos por el hecho de serlo son titulares de respeto y dignidad, lo que se manifiesta en dichos derechos. ¿Qué consecuencias personales, sociales y políticas extraes tras su lectura?, ¿y para el mundo laboral?

- Entre los años 2008 y 2012, 225.000 españoles han tenido que emigrar para encontrar un empleo. ¿Cuáles son las situaciones a las que habrán de enfrentarse comenzando de nuevo en otro país? ¿Qué crees que echarán de menos? ¿Cómo crees que serán vistos por la población autóctona de dichos países?



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Prueba a hacer los Test de Asociación Implícita de la Universidad de Harvard <https://implicit.harvard.edu/implicit/spain/> que tratan de poner en evidencia y entender las divergencias entre lo que la gente dice y lo que realmente piensa.
- Elabora tu campaña personal contra la discriminación y trata de llevarla a la práctica en tus ámbitos y espacios cotidianos (trabajo, familia, amigos, etc.). Para ello te puedes servir de un lema:
"Ante la discriminación de personas _____ me comprometo a _____"
- En el modelo de aprendizaje de "doble bucle" (learning double loop), la clave está en que el aprendizaje se realiza a través de la reflexión sobre la validez de nuestros convencimientos y presunciones. Nos replanteamos la validez de nuestros modelos mentales. Este esquema podemos aplicarlo a analizar el tema que aquí presentamos, tanto a nivel personal como en nuestro espacio de trabajo.



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Reírse de las exageraciones, falsedades y trampas que se esconden tras los estereotipos y prejuicios.
- Repasa diversos chistes, refranes, proverbios, etc., analizando ahora los estereotipos, prejuicios y discriminación (de género, raciales, sexuales, etc.) que están implícitos en ellos.
- En la siguiente dirección <http://www.unitedexplanations.org/2013/01/07/los-prejuicios-sobre-europa-y-los-europeos-en-15-mapas-humor/> puedes encontrar 15 mapas sobre los estereotipos de algunos países europeos.
- Humor contra los prejuicios. Visiona el video: "Humor contra el prejuicio" <https://www.youtube.com/watch?v=dOpXWpXdfn8>



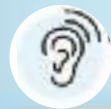
LEER... OIR... MIRAR

LEE



- "Madame Bovary" de Gustave Flaubert.
- "Tantos tontos tópicos" de Aurelio Arteta.
- "Las pioneras: las mujeres que cambiaron la sociedad y la ciencia desde la antigüedad hasta nuestros días" de Rita Levi Montalcini.
- "Vocabulario figurado" de El Roto.
- "Andamios" de Mario Benedetti.
- "¿España racista?" de Tomas Calvo Buezas.
- "Historia del racismo en España" de Jose M^a del Olmo.
- "La España racista: la lucha en defensa de las víctimas del odio" de Esteban Ibarra.
- "Imaginar África: los estereotipos occidentales sobre África y los africanos" de Antoni Castel y Jose Carlos Sendin.
- "Publicidad la industria del deseo" J. Ferrés i Prat, en "Mirar y Ver".
- "Tecnópolis" o "Divertirse hasta morir" de N Postman.
- "Vacas, cerdos, guerras y brujas: los enigmas de la cultura" de Marvin Harris.
- "El arte de vivir" de J. Krishnamurti.
- "El viaje de Ana. Historias de la inmigración contadas por jóvenes". Martínez Ten, Luz; Leal, Claudia; Bosch, Sandra. CJE.

ESCUCHA



- "Contamíname" de Pedro Guerra.
- "La mala reputación" de Paco Ibáñez/G. Brassens.
- "Me Vale" de Maná.
- "Seven seconds" de Youssou N' Dour/ Neneh Cherry.

VE LA PELÍCULA



- "Matar a un ruiseñor" (1962) de Robert Mulligan.
- "Philadelphia" (1993) de Jonathan Demme.
- "Forrest Gump" (1994) de Robert Zemeckis.
- "Boys Don't Cry" (1999) de Kimberly Peirce.
- "Billy Elliot" (2000) de Stephen Daldry.
- "La ciudad de Dios" (2002) de Fernando Meirelles.
- "Babel" (2004) de Alejandro González Iñárritu.
- "Orgullo y prejuicio" (2005) de Joe Wright.
- "Stephen Hawking, la vida de un genio" (2014). Documental³.
- "Cataluña responde sobre los prejuicios" (2010). Documental⁴.

³ Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=4BpA0GiiJpo>

⁴ Disponible en <http://www.rtve.es/alacarta/videos/elecciones-catalanas/cataluna-responde-sobre-prejuicios/938130/>



LA COMUNICACIÓN

4 La comunicación

A lo claro



'La integración potencial de texto, imágenes y sonido en el mismo sistema, interactuando desde puntos múltiples, en un tiempo elegido (real o demorado) a lo largo de una red global, con un acceso abierto y asequible, cambia de forma fundamental el carácter de la comunicación. Y esta determina decisivamente la cultura, porque, como escribió Postman, «no vemos [...] la realidad [...] como es, sino como son nuestros lenguajes. Y nuestros lenguajes son nuestros medios de comunicación.

Nuestros medios de comunicación son nuestras metáforas. Nuestras metáforas crean el contenido de nuestra cultura». Puesto que la comunicación mediatiza y difunde la cultura, las mismas culturas, esto es nuestros sistemas de creencias y códigos producidos a lo largo de la historia, son profundamente transformadas, y lo serán más con el tiempo, por el nuevo sistema tecnológico'.

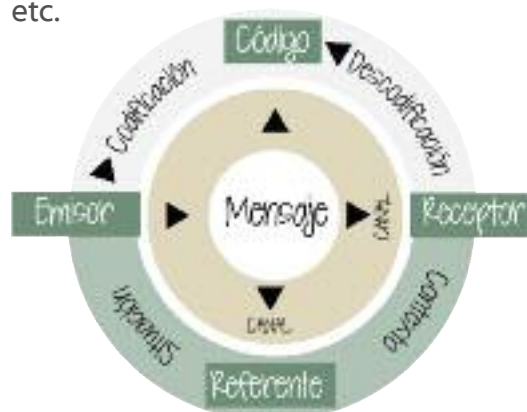
Manuel Castells.

Según John B. Thompson (1998), se define a la comunicación como el proceso de producción e intercambio de información y contenidos simbólicos entre individuos. Dentro de este proceso comunicativo se pueden distinguir varios niveles (A. Gallardo):

- Comunicación intrapersonal, aquella que realiza el individuo para consigo mismo.
- Comunicación interpersonal, la que se realiza entre dos individuos.
- Comunicación intragrupal, la que se dirige al interior de un grupo con algún rasgo cultural compartido.
- Comunicación intergrupala, entre grupos de individuos.
- Comunicación colectiva o masiva, que requiere de medios de comunicación de masas.

Algunos factores que influyen en la comunicación son:

- Factores objetivos, relacionados con el canal y tipo de mensaje y con el contexto comunicativo.
- Factores subjetivos:
 - La percepción y la imagen que uno se hace de uno mismo, del otro y del mundo.
 - Las motivaciones y experiencia previa.
 - Las habilidades comunicativas.
 - Los valores, creencias y normas.
 - La cultura y la sociedad, y aquí situamos también el lenguaje, también los estereotipos sociales a los que nos hemos referido en el capítulo anterior, la familia, el estatus social, etc.





En todo proceso de comunicación interpersonal podemos observar cómo se irá produciendo inevitablemente una reducción del contenido de la comunicación, según se muestra en la figura siguiente. Cuando la comunicación es de tipo bidireccional (con retorno/interacción o **feed-back** por parte del receptor) frente a la unidireccional (sin 'feed-back') :

- Aumenta la certeza de la transmisión y la comprensión de los mensajes.
- Aumenta el sentimiento de confianza entre emisor y receptor.
- Requiere de mayor tiempo de interacción.
- Favorece y mejora las habilidades y experiencia del emisor.
- La ausencia de feed-back genera dudas en el emisor (sobre si se ha percibido correctamente su mensaje) y hostilidad/desconfianza en el receptor.



- Carl Rogers, influyente psicólogo estadounidense, quien junto a Abraham Maslow llegaría a fundar el enfoque humanista en psicología, propuso una perspectiva a partir de la persona cuyo centro es la empatía como forma de alcanzar la comunicación con el otro. Según él, en todo tipo de relación humana, para que nuestra comunicación interpersonal resulte constructiva y positiva, son precisas tres actitudes básicas que considera fundamentales. Estas son:



AUTENTICIDAD

- *Supone mostrar coherencia entre conciencia, experiencia y comunicación (p.ej., esto se aprecia más claramente en los niños pequeños).*
- *Liberarse de máscaras, imágenes preconcebidas y roles sociales adquiridos.*
- *Cuanto más genuina es una persona en su relación, es más probable que provoque un cambio del mismo signo en su interlocutor.*



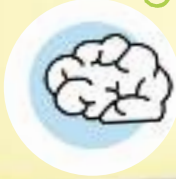
ACEPTACIÓN INCONDICIONAL

- *Liberarse de estereotipos y prejuicios hará que el otro no me perciba como una amenaza.*
- *Supone reconocer a la otra persona como autónoma y responsable y con diversas potencialidades.*
- *Esta actitud positiva e incondicional ha de hacerse transparente de forma no verbal (gestos, miradas) como verbal.*



EMPATÍA

- *Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro –sin juzgarle- y poder participar de sus experiencias.*
- *Es una habilidad para estar atentos, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.*
- *Supone eliminar los prejuicios que tenemos hacia los demás.*
- *No se trata de revivir lo del otro, sino de salir a su encuentro y establecer un vínculo desde el respeto y diálogo.*



EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Es una teoría y sistema psicológico individual y social desarrollado por el psicólogo humanista Eric Berne.

Permite entender los mecanismos que se dan en la interacción entre personas. Todo acto de comunicación es una **TRANSACCIÓN** en la que hay un intercambio bidireccional entre emisor y receptor. La manera que tenemos de comunicarnos se empieza a configurar desde la infancia sobre la base de los intercambios (aceptación/rechazo, etc.) que tenemos con los adultos de nuestro entorno (padres, principalmente).

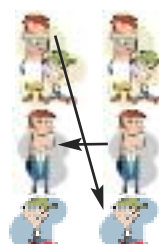
En esta teoría, en nuestra personalidad individual coexisten tres estados de ser diferentes (Padres-P, Adulto-A y Niño-N) y cada uno tiene una aportación:

	<p>LO QUE DEBE SER / DEBE HACER Es el elemento de la personalidad que contiene las reglas, normas, principios y deberes que, a su vez, hemos registrado de la forma en que nuestros padres (o personas que representaban la autoridad) se comportaban y veían la vida. Suele construirse sobre la base de los hechos que ocurrieron principalmente en nuestros primeros años de vida.</p>	<p>Manda sin descalificar Guía Pone límites positivos Aconseja Protege Enseña</p>	<p>Rígido Agresivo Descalifica Desvaloriza Sobreprotege Oculta o disfraza sus sentimientos</p>
	<p>LO QUE CONVIENE HACER Es la parte de nuestra personalidad que se confronta con la realidad, analiza la información externa e interna, toma decisiones y actúa sobre ella.</p>	<p>Confronta Analiza Informa Decide Explora Ético Responsable Autónomo</p>	<p>Generaliza Se basa en prejuicios Mecánico, frío, en exceso calculador Deshonesto No se expresa</p>
	<p>LO QUE SE DESEA HACER Es la parte de nosotros en la que predomina un pensamiento mágico, la intuición, la curiosidad, la creatividad y el juego. Es la parte que vibra y expresa abiertamente sus sentimientos de estar bien o mal, deprimidos o exaltados, etc. Es el primer estado del yo en existir.</p>	<p>Espontáneo Auténtico Intuitivo Creativo Curioso Rechaza injusticias Respetuoso</p>	<p>Egoísta Cruel, agresivo Brutal Grosero Manipulador Temeroso Desvalorizado</p>

Todos tenemos un poco de cada uno, pero este modelo puede sernos de utilidad para autoanalizarnos y valorar nuestras relaciones, sabiendo que dependiendo de cómo y/o con quién nos comunicamos pueden predominar en nosotros actitudes de los Padres (P), del Adulto (A) o del Niño (N). Las transacciones que se dan pueden ser paralelas o cruzadas. Por ejemplo:



MADRE 1 (P): "Estos jóvenes de hoy se creen que lo saben todo"
MADRE 2 (P): "Sí, cuando las cosas les vayan mal ya se darán cuenta de que teníamos razón"

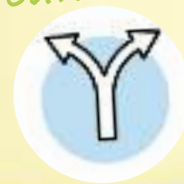


PADRE (P): "¿Te parece bonito que una niña como tu llegue tarde a casa?"
HIJA (A): "Papá comprende que ya no soy una niña pequeña y además sabes que tenía que estudiar en casa de mi amiga"



MÁS VALE MAÑA...

Podemos
cambiar



Finalmente, señalamos posibles **"Pistas para la acción"**, las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



CURIOSIDAD, APERTURA Y APRENDIZAJE PERMANENTE

COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- 'El choque de civilizaciones' es una teoría de las relaciones internacionales formulada por Samuel Huntington (1993) y en la que postula que los actores políticos principales del s.XXI serían las civilizaciones y que los principales conflictos serían los conflictos entre bloques de civilizaciones (no entre ideologías, como durante la mayor parte del siglo XX ni entre estados-nación). En cierto modo como respuesta a esta teoría, la ONU ha venido hablando del "Diálogo entre Civilizaciones" (2001).
- En tu opinión ¿crees que es posible este diálogo?, ¿no existe una contradicción de términos entre comunicación, diversidad y diálogo?
- Lee el ensayo de Edward Said, crítico con la anterior teoría, para poder formarte una opinión <http://www.libreria-mundoarabe.com/Boletines/N%BA79%20Feb.10/MitoChoqueCivilizaciones.htm>
- En tu opinión ¿qué cultura (civilización) es más rica y diversa?, ¿la que no acepta influencias externas, se considera superior y autosuficiente y se aferra a los valores y tradiciones del pasado? ¿o aquella más abierta y permeable a diversas influencias y que evoluciona adaptándose a los cambios de su entorno?
- Explora e investiga sobre los valores que subyacen en las principales sociedades actuales y sobre qué bases comunes pudiera existir un diálogo/comunicación.



SENTIDO Y CONCIENCIA CRÍTICA

COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Del 1 al 5 evalúate a ti mismo en función de tus actitudes de comunicación en tu espacio laboral. Después repite el ejercicio evaluando a tu grupo de trabajo. Obtén la media de ambas evaluaciones y compara resultados.

Desinterés	1	2	3	4	5	Interés
Competitividad	1	2	3	4	5	Cooperación
Acaparamiento	1	2	3	4	5	Disponibilidad
Nerviosismo	1	2	3	4	5	Serenidad
Aislamiento	1	2	3	4	5	Apertura
Egocentrismo	1	2	3	4	5	Humildad
Simplismo	1	2	3	4	5	Realismo



PERCEPCIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LAS DIFERENCIAS

COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Existen diferentes estilos de comunicación



- En Internet existen diferentes sitios donde puedes autoevaluar cuál es el que predomina en tu caso:

Test: estilo de comunicación

http://www.elgranj.com/calculador/Test_Estilo_Comunicaion.xls

Test de la comunicación:

http://asertividadma.blogspot.fr/2011/06/test-de-la-comunicacion_6974.html



APERTURA, AUTENTICIDAD Y CONFIANZA

AFECTIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- En una encuesta empresarial, ante la pregunta: “¿Qué nos hace confiar en la empresa para la que trabajamos? las principales respuestas fueron:
 - El estilo directivo 32.93%.
 - La comunicación interna 40.24%.
 - La estrategia o cultura empresarial 26.83%.
- ¿Cuál hubiese sido tu respuesta?
 ¿Cómo interpretas que sea la comunicación el factor más valorado en la gestión de la confianza?
 En tu empresa: ¿se favorece y fomenta la confianza?, ¿de qué modo?
- Valora si tus relaciones interpersonales en el seno de tu empresa se basan principalmente en la confianza como principal soporte o dependen de otros elementos (remuneraciones, primas, roles jerárquicos, rutinas establecidas, obligación laboral, etc.).
 - A título personal plantéate cuál es tu contribución y tu estilo para fomentar la confianza en tus relaciones laborales, ¿se puede mejorar?



EMPATÍA Y SENSIBILIDAD HACIA LOS OTROS

AFECTIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Realizar un ‘Mapa de Empatía’ (A. Jenkinson y M. Jacobs) de alguna persona cercana, puede ser también de alguien de tu entorno laboral (compañero, jefe, directivo, cliente...).
- Se trata de conectar con los sentimientos de la otra persona para así poder reflexionar y analizar su comportamiento y conocerla más a fondo, por tanto ‘ponerse en su lugar’.





➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- El **Mapa de empatía** trata de analizar las siguientes variables sobre la persona:
 - **Qué ve:** cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee...
 - **Qué dice y hace:** cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene, cómo se comporta, qué contradicciones tiene...
 - **Qué oye:** qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno...
 - **Qué piensa y siente:** qué es lo que realmente le importa, cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.
- A partir de estas cuatro variables se obtienen otras dos:
 - **Cuáles son los esfuerzos** que realiza: a qué le tiene miedo, cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra, con qué riesgos tropieza en su camino y debe asumir...
 - **Cuáles son los resultados,** los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales, cómo mide el éxito y en función de qué, cómo podría alcanzar sus objetivos...
- Cómo se utiliza:

La aplicación del **mapa de empatía** es muy sencilla, nos llevará unos 30 minutos, puede realizarse personalmente o en grupo. Dividimos un simple folio, un DIN A3 o una pizarra, tal y como aparece en la figura anterior, en seis compartimentos que se corresponden con las variables mencionadas: ¿Qué ve? ¿Qué dice o hace? ¿Qué oye? ¿Qué piensa y siente? Esfuerzos y beneficios.

En el centro situamos a la persona que vamos a definir, le ponemos **"cara"** e identificamos su nombre y sus principales características (sexo, edad, origen...). Utilizaremos notas autoadhesivas para incluir en cada "caja" las respuestas a las preguntas planteadas.

- Podemos ampliar la información en <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>

**→ PISTAS PARA LA ACCIÓN**

- La asertividad es una habilidad social que nos permite presentar y defender nuestros derechos, ideas y sentimientos ante los demás de una manera respetuosa y justa, dejando clara nuestra postura, sin agredir/amenazar y sin ser agredidos. Está muy ligada a la personalidad de cada uno y a su vez depende mucho de la persona o situación en la que nos encontremos para mostrar la reacción correcta ante lo que pasa. Requiere autonomía, confianza en uno mismo y autoestima. No hay que confundirlo con la falsedad o con fingir para alcanzar otros objetivos ajenos a una comunicación más auténtica y eficiente.
- Algunas claves para ser asertivos tienen que ver con:
 - *Utilizar expresiones en primera persona (yo, me, a mí): "Me gustaría contarte sin interrupciones lo que ella me dijo"*
 - *Expresar con respeto nuestras ideas, sentimientos y opiniones dejando claro que son las propias: "Yo creo que volver a hacer este trabajo es la solución" "Me molesta que ustedes le traten así"*
 - *Expresar nuestras preferencias y prioridades.*





➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- El análisis transaccional (PAN: Padre, Adulto, Niño) al que antes nos hemos referido, requiere escucharnos y escuchar a los demás en nuestras comunicaciones. Podemos preguntarnos:
 - En nuestro trabajo, ¿cuáles son las consecuencias de comunicarnos con los demás (jefes, compañeros, subordinados) desde cada uno de los tres estados de nuestra personalidad: Padre, Adulto o Niño?, ¿podemos recordar diálogos/situaciones de cada uno de ellos en la que nos haya sucedido?
 - ¿Es posible basar mis relaciones laborales con actitudes A-A, adulto a adulto?
 - ¿Podemos cambiar una actitud paternalista o autoritaria (P) y asumir una de adultos (A)? ¿Qué conllevaría dicho cambio?



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Supone asumir que la comunicación es un proceso interactivo con los otros, dentro a su vez de nuestro propio proceso de evolución personal y de un entorno concreto, con lo cual hay que aceptar los errores, fallos y fracasos aunque desde una óptica creativa.
- Aceptar no quiere decir renunciar o abandonar, sino observar y analizar para ver lo que no funciona y lo que sí funciona y así volverlo a intentar.
- Por ejemplo, ante la típica expresión “ya le he dicho 500 veces que me escuche” quizá habríamos de preguntarnos por qué no se ha alcanzado el resultado deseado.
- Adoptar comportamientos flexibles, pequeños cambios respecto a los patrones, costumbres o normas, contribuirá a una comunicación más creativa y eficaz.



LEER... OIR... MIRAR

LEE



- “El proceso de convertirse en persona”
• de Carl. R. Rogers.
- “Teoría de la comunicación humana”
• de Paul Watzlawick.
- “Comunicación y poder”
• de Manuel Castells.
- “El conocimiento de uno mismo”
• de J. Krishnamurti.
- “World Café. El nuevo paradigma de
• comunicación organizacional y social”
• de Juanita Brown y David Isaacs.
- “La asertividad: expresión
• de una sana autoestima”
• de Olga Castanyer.
- “La inteligencia emocional”
• de Daniel Goleman.
- “Inteligencia emocional en el Trabajo”
• de D. Goleman y Cary Cherniss.

ESCUCHA



- “Comunicación”
• de Barón Rojo.
- “Máscaras”
• de Luis E. Aute.
- “Honesty”
• de Billy Joel.
- “La palabra en el aire”
• de Pedro Guerra y Ángel González.

VE LA PELÍCULA



- “La ola” (2008)
• de Dennis Gansel.
- “Moneyball” (2011)
• de Bennett Miller.
- “Glengarry Glen Ross” (1992)
• de James Foley.
- “Smoking Room” (2002)
• de J.D. Wallowits, Roger Gual.
- “Los idus de marzo” (2011)
• de G.Clooney.
- “Argo” (2012)
• de Ben Affleck.
- “Invictus” (2009)
• de Clint Eastwood.
- “Hable con ella” (2007)
• de Pedro Almodóvar.



5

Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO

Investigadores británicos han descubierto que algunos pájaros (patos, gansos, etc.) vuelan formando una V tanto por razones de aerodinámica como de eficacia. Cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda al que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder de vuelo, a diferencia de que cada pájaro volara solo. Cada vez que el pájaro se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo, reincorporándose a la fila para beneficiarse de la protección del compañero que va delante. Cuando el pájaro que va en cabeza se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro toma su lugar. Se ha demostrado también que las bandadas acompañan su aleteo para lograr una mayor velocidad y ahorrar energía. Los pájaros tienden a acompañar su aleteo y los que van detrás producen un sonido propio de ellos para estimular a los que van delante para mantener la velocidad. Además, cuando alguno enferma o resulta herido, otros salen de la formación y lo siguen para ayudarlo o protegerle. Se quedan con él hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera. Solo entonces los compañeros vuelven a la bandada o se unen a otro grupo.



Este interesante descubrimiento viene a demostrar algo ya sabido, el potencial del trabajo grupal y el beneficio del apoyo mutuo. Cuando compartimos una dirección común y tenemos un sentido colectivo y cooperativo también hay resultados óptimos en términos de eficacia. En definitiva, la competencia y la competitividad no son los únicos motores de eficacia y de progreso social. Aun así no todo es tan evidente y también existen críticas y debilidades asociadas a las potencialidades del 'trabajo en equipo'.



OPORTUNIDADES

- Se comparten las tareas más duras y difíciles.
- Se reduce la tensión. Se minimizan frustraciones.
- Mayor creatividad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Aumenta la información y el conocimiento colectivo.
- La mayor participación conlleva mayor aceptación de las decisiones.
- Aumenta el compromiso por un objetivo común.
- Mejora de la confianza mutua y de las relaciones interpersonales.
- Responsabilidad e incentivos compartidos.
- Desarrollo de liderazgos democráticos y participativos, orientados a las personas además de a las tareas.

AMENAZAS

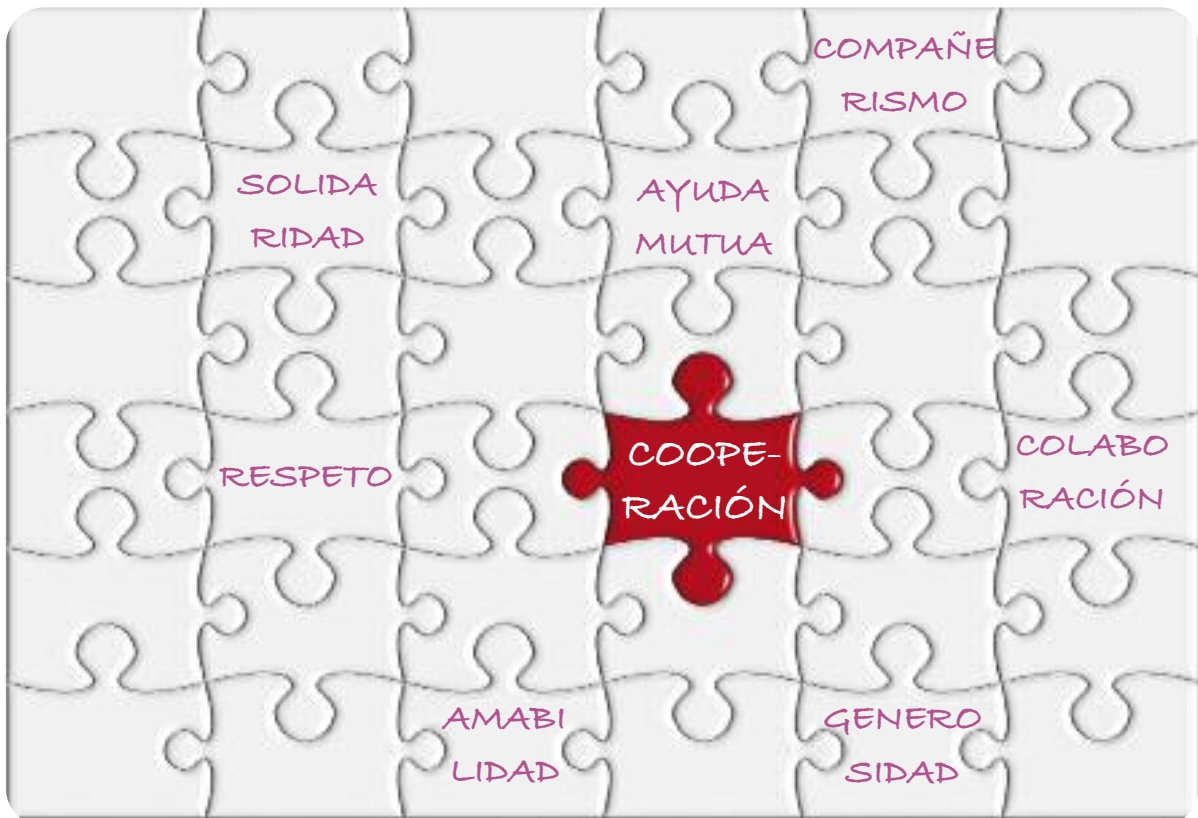
- Se pueden tomar decisiones de forma prematura.
- Se puede convertir en una excusa para el dominio efectivo de unas pocas personas bajo una apariencia de participación, en particular de un líder.
- Reuniones improductivas. Emplear mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones impuestas (sin consenso).
- La responsabilidad puede resultar ambigua si queda diluida en el grupo, lo que puede perjudicar la exigencia y el compromiso personal.
- No hay sentido de pertenencia (nosotros).
- Falta de confianza y de comunicación en el equipo.



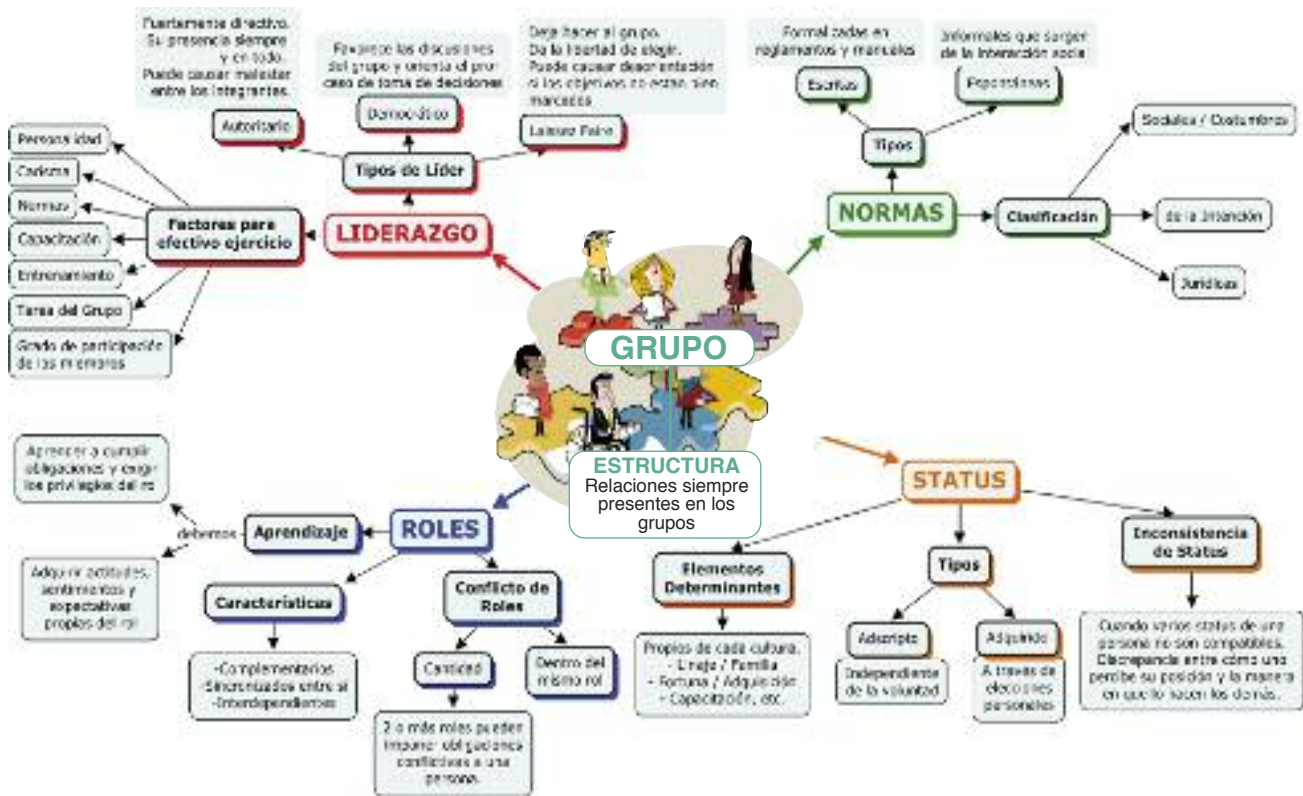
Echemos
un vistazo



- Algunos valores que interactúan positivamente con la cooperación son:

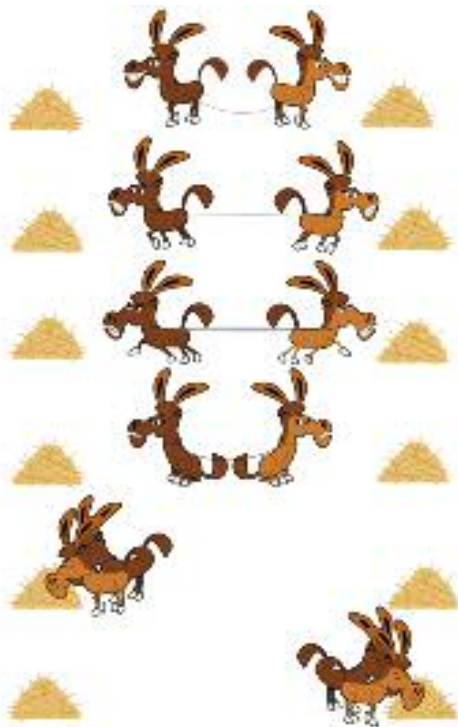


- Un equipo de trabajo es un tipo concreto de "GRUPO" con una orientación predominante hacia la acción y la tarea; no obstante, al estar integrados por personas también es preciso cuidar el factor de las relaciones humanas para una mayor cohesión grupal. A pesar de que desde que nacemos siempre pertenecemos a distintos 'grupos' (familia, escuela, amigos, trabajo, asociaciones, comunidad, pueblo, país, nación), no siempre conocemos la riqueza y complejidad de la realidad grupal:



Fuente: Psicología de Grupo <http://cmappublic2.ihmc.us/>

LIDERAZGO: Capacidad de influir en un grupo para obtener un resultado esperado. Influencia surgida de la elección del grupo sobre una persona.
ROLES: Conjunto de comportamientos esperados de una persona en una situación social concreta o de su condición. Modelo organizado de conductas basado en la posición del individuo y las expectativas (propias y ajenas). Papeles preestablecidos en la interacción con otros.
NORMAS: Definidas por la sociedad. Determina la forma en que deberíamos comportarnos. Influyen en el modo de pensar y actuar.
STATUS: Lugar que ocupa cada individuo en la sociedad. Grado de prestigio. Jerarquía impuesta.



Dentro de cada grupo, cada uno puede desempeñar uno o más roles con más o menos presencia e influencia en cada caso y situación. Un autoconocimiento crítico nos permitirá situarnos mejor en nuestra posición grupal, disminuir la tensión que nos pudiera provocar, aceptarla, incluso hacerla evolucionar o cambiarla.

En una serie de TV como 'Lost' se pueden apreciar estos roles, en el siguiente enlace puedes verlo "Roles de equipo de Belvin en Lost":

<https://www.youtube.com/watch?v=DL19PWslZs4>



- Los mismos se basan en la siguiente clasificación (de Meredith Belbin), aunque hay otras muchas. Y tú ¿qué rol desempeñas según qué grupos? En el grupo ¿son roles aceptados?, ¿el grupo está equilibrado?, ¿potencias tus fortalezas y gestionas bien tus debilidades?...

Fuente: M.Belbin. Visto en <https://incondertesla.wordpress.com> y otras

DESCRIPCIÓN DE LOS ROLES	DEBILIDADES PERMITIDAS	DEBILIDADES NO PERMITIDAS
 <p>CEREBRO: Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.</p>	<p>Ignora los detalles. Tiene dificultades para comunicarse bien.</p>	<p>Fuerte sentido de propiedad de las ideas. Difícil para cooperar bien.</p>
 <p>INVESTIGADOR DE RECURSOS: Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.</p>	<p>Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.</p>	<p>Defraudar la confianza de los clientes por descuidar el seguimiento de los acuerdos.</p>
 <p>COORDINADOR: Maduro, confiado, seguro de sí mismo. Es un buen director. Promueve la toma de decisiones, aclara las metas a alcanzar, delega.</p>	<p>Se le puede considerar manipulador. Delega el trabajo personal.</p>	<p>Asume todo el crédito por el esfuerzo del equipo.</p>
 <p>IMPULSOR: Dinámico, reta a las personas y trabaja bien bajo presión. Tiene empuje y coraje para superar obstáculos.</p>	<p>Puede provocar y herir sentimientos de los demás. Propenso a frustrarse, irritarse.</p>	<p>Incapacidad para recuperar la situación con buen humor o disculpándose.</p>
 <p>MONITOR-EVALUADOR: Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opiniones. Juzga con exactitud.</p>	<p>Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Demasiado crítico. Escepticismo con lógica.</p>	<p>Cinismo sin lógica.</p>
 <p>COHESIONADOR: Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.</p>	<p>Indeciso en situaciones importantes. Fácilmente influenciable.</p>	<p>Evitar situaciones que puedan someterle a cierta presión.</p>
 <p>IMPLEMENTADOR: Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.</p>	<p>En cierta medida inflexible. Lento a la hora de responder a nuevas posibilidades.</p>	<p>Obstruye el cambio.</p>
 <p>FINALIZADOR: Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza los trabajos en el tiempo establecido.</p>	<p>Tiende a preocuparse indebidamente. Reacio a delegar.</p>	<p>Comportamiento obsesivo.</p>
 <p>ESPECIALISTA: Solo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor del deber, dedicado. Aporta conocimientos específicos.</p>	<p>Aporta ideas solo cuando se trata de un área que él conoce bien.</p>	<p>Ignorar los factores fuera de su propia área de competencia.</p>

Podemos
cambiar



5

Trabajo en equipo

MÁS VALE MAÑA...

Finalmente, señalamos posibles **“Pistas para la acción”** las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



APERTURA, AUTENTICIDAD Y CONFIANZA

AFECTIVA

➡ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Rara es la guía o manual de habilidades sociales que no habla de la importancia de los valores. También cualquier política de empresa pretende distinguirse por los valores que asume. No obstante, poner las cosas por escrito es fácil y lo difícil es llevarlas a la práctica. En nuestro ámbito laboral:
 - ¿Cómo podemos ser pragmáticos, es decir, llevar a la práctica los valores en los que se basa la cooperación y el trabajo en equipo?
 - Los equipos directivos ¿qué consiguen cuando dan ejemplo en lo que dicen y en lo que hacen para así crear una cultura empresarial sólida, auténtica y creíble?
 - ¿Son suficientes el conocimiento del sector y la experiencia para poder cohesionar un equipo de trabajo?, ¿qué otras cualidades y factores piensas que serían deseables?
 - ¿Recuerdas alguna situación en tu trabajo en que se haya visto reforzada la confianza dentro del equipo de trabajo? Si es así, ¿qué elementos fueron, a tu juicio, clave para ello?
 - ¿Estuvieron presentes algunos de los siguientes comportamientos: sinceridad, integridad/coherencia, capacidad/competencia, comunicación, ambiente favorable? ¿Qué otros factores piensas que contribuyen a generar confianza?



EMPATÍA Y SENSIBILIDAD HACIA LOS OTROS

AFECTIVA

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Lee el siguiente texto:

"EQUIPO DE MANUEL

Manuel está harto de hacer trabajos en grupo. Dice que él trabaja mejor solo. Cuando trabaja en equipo considera que pierde el tiempo. Además no está nada contento con su equipo. Rosa no hace nada y se aprovecha del trabajo de los otros. Juan habla mucho, no respeta el turno de palabra y no escucha a los otros. Ramón intenta imponer sus ideas y siempre se tiene que hacer lo que él dice. María, por otro lado, no dice nunca nada, se pasa todo el rato escuchando al resto del equipo y si no se lo piden no participa. En definitiva, Manuel ha decidido hacer solo, de ahora en adelante, los trabajos de la clase." (Visto en 'Programa CA/AC Universidad de Vic).

- ¿Te has encontrado alguna vez algún caso parecido (en tu trabajo o en otro ámbito)?
- ¿Crees que Manuel ha tomado la decisión correcta?
- ¿Qué razones pueden tener las otras personas para actuar así?
- ¿Cuál podría ser la influencia del contexto de trabajo en el rol de cada uno de ellos?
- ¿Qué les dirías a cada uno de ellos para que reconsideren su situación? ¿cómo les convencerías de las ventajas de trabajar en equipo?



ASERTIVIDAD Y EFICIENCIA COMUNICATIVA

COMPORTAMIENTO

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Si como se dice la 'comunicación asertiva' puede aprenderse, analiza si ya estás empleando las siguientes herramientas que favorecen la asertividad en un equipo de trabajo y en caso contrario qué puedes hacer para incorporarlas:
 - Emitir opiniones divergentes.
 - Hacer sugerencias.
 - Aprender a decir que "No" y a poner límites. Mostrar desacuerdos.
 - Manifestar lo que me gusta y lo que no me gusta.
 - Dar y recibir "feed-backs" ('retroalimentación-información de vuelta', se refiere a los retornos, reacciones o respuestas en un proceso comunicativo).



PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Lee el siguiente texto:

*Había una vez cuatro individuos llamados Todo el Mundo, Alguien, Nadie y Cualquiera. Siempre que había un trabajo que hacer, **Todo el Mundo** estaba seguro de que **Alguien** lo haría. **Cualquiera** podría haberlo hecho, pero **Nadie** lo hizo. Cuando **Nadie** lo hizo, **Alguien** se puso nervioso porque **Todo el Mundo** tenía el deber de hacerlo. Al final **Todo el mundo** culpó a **Alguien** cuando **Nadie** hizo lo que **Cualquiera** podría haber hecho.*

- ¿Identificas alguna situación 'real' en la que te haya sucedido algo parecido?
- ¿Qué actitudes crees que favorecen unas relaciones cooperativas?
- En los siguientes enlaces tienes acceso a unos test para autoevaluar:

- Cómo trabajas en equipo:

http://a-jobs.com/recursos/Tests_Psicot%C3%A9nicos/Mini_Test_de_Trabajo_En_Equipo.3.xhtml

- Roles de trabajo en equipo:

Competencias directivas Cuestionario (EALDE)

<https://gpedrotti.files.wordpress.com/2011/12/cuestionario-201crol-en-el-equipo201d.pdf>

https://gpedrotti.files.wordpress.com/2011/12/dp-compdir-c01-4a1_a.xls



PISTAS PARA LA ACCIÓN

- De nuevo aquí grandes palabras, grandes valores a los que nadie en teoría va a oponerse... pero, ¿qué desafíos supone la tolerancia en un contexto de diversidad como puede ser una empresa?
- Tolerancia ¿es sinónimo de concesión, ser indulgente o condescendiente con los otros?
- ¿Practicar la tolerancia supone tolerar la injusticia o renunciar a las convicciones personales?
- Si no, ¿cómo ejercer entonces una tolerancia crítica?
- ¿Tiene que ver la tolerancia con la empatía, con el ponernos en el lugar del otro?
- ¿Qué estrategias y herramientas concretas favorecerían dicha actitud?



FLEXIBILIDAD

TRANSVERSAL

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Alcanzar 'consensos' suele ser uno de los factores que siempre se señalan como positivos para favorecer el trabajo en equipo y no dudamos de su importancia. Pero, ¿cómo gestionaríamos en un equipo aquellos otros puntos de vista que fueron desechados o abandonados en aras del necesario consenso?
- ¿No podría suceder que el consenso sea a veces sinónimo de una posición conservadora y no abierta a los cambios?, ¿no podría suceder que en esos 'otros' puntos de vista haya ideas o propuestas innovadoras? o ¿serían más bien las ideas más extravagantes e irreales?
- Si de partida ya sabemos que "en el centro" o "en el término medio" está la virtud" ¿para qué recorrer ese camino? ¿Quizá el propio proceso de trabajar juntos sea ya importante en sí mismo?
- ¿Es posible incorporar creativamente la divergencia, el disenso y la discrepancia? ¿Cómo podría hacerse?



SENTIDO DEL HUMOR

TRANSVERSAL

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- En los siguientes enlaces puedes ver unos videos sobre la importancia del trabajo en equipo, desde "otras perspectivas":
 - "Trabajo en equipo"
<https://www.youtube.com/watch?v=mEDpfJ1PApl>
 - "El puente"
<https://www.youtube.com/watch?v=MLU2SojwyXg>
 - "Trabajo en equipo y clima laboral"
<https://www.youtube.com/watch?v=chOCuXybKCO>
 - "Hormigas rojas - trabajo en equipo"
<https://www.youtube.com/watch?v=FOMGdaVevRs>

LEER... OIR... MIRAR

LEE



- “Juntos”
- de Richard Senté.
-
- “El gran equipo”
- de Ignacio Bernabé.
-
- “Grupos inteligentes. Teoría y Práctica del
- trabajo en equipo”
- de Fernando Cembranos
- y Jose Angel Medina.
-
- “El trabajo en equipo”
- de Ezequiel Ander-Egg.
-
- “Cómo trabajar en equipo”
- de Francesc Borrell.
-
- “La gallina que cruzo la carretera:
- Liderazgo y trabajo en equipo” VV.AA.
-
- “La evolución de la cooperación” y “La
- complejidad de la cooperación”
- de Robert Axelrod.
-
- “El método Guardiola”
- de Miquel Angel Violan.
-
- “El efecto Simeone”
- de Santiago García Bustamante.
-
- “El señor de las moscas”
- de William Golding.

ESCUCHA



- “Let's work together”
- de Canned Heat.
-
- “With a little help from my friends”
- de Joe Cocker/The Beatles.
-
- “Resistiré”
- de Ataque 77/Duo dinámico.
-
- “Every little thing gonna be all right”
- de Bob Marley.
-
- “Don` t stop me now”
- de Queen.
-
- “Lean on me”
- de Bill Withers.

VE LA
PELÍCULA

- “Lo imposible” (2012)
- de Juan Antonio Bayona.
-
- “Viven” (1993)
- de Frank Marshall.
-
- “Ocean’s eleven” (2001)
- de Steven Soderbergh.
-
- “Titanes. Hicieron historia”
- (2000) de Boaz Yakin.
-
- “El golpe” (1973)
- de George Roy.
-
- “Cadena de favores” (2000)
- de Mimi Leder.



NORMAS Y VALORES

6

Normas y valores

A lo claro



"Cierta vez, en el país de Shoar, los hombres castigaban a sus mujeres. Si se bañaban en el río, les pegaban; si no se bañaban, también. No importaba la causa: les pegaban. Cuando vinieron los hombres del país de Las Sedas se horrorizaron y le dijeron al Gran Jefe que no comerciarían con ellos si no detenían tal barbarie. Le pidieron que enseñara a los hombres a respetar a sus mujeres, y mientras no lo lograran, ellos no volverían.

-¿Cómo sabréis vosotros cuando volver a nuestro país?- preguntó el Gran Jefe.

-Muy sencillo – le dijeron los hombres del país de La Seda. - Enseña a tus hombres a respetar a sus mujeres y, cuando uno lo logre, le colocas un lazo blanco en la cabeza. Así cuando todos tengan un lazo blanco, nos envías un mensajero y vendremos con nuestra mercancía.

El Gran Jefe quedó muy pensativo. "Respetar a las mujeres..." podía significar cualquier cosa, así que pregonó una norma en todas las aldeas, que decía: "Desde hoy se prohíbe pegar a las mujeres en la cara".

Los hombres del país de Shoar cumplieron el edicto. No pegaron a sus mujeres en la cara, pero sí que continuaron pegándoles en otras zonas de su cuerpo no prohibidas. Al cabo de poco tiempo todos los varones tenían un lazo blanco. Los hombres del país de Las Sedas vieron los lazos, felicitaron al Gran Jefe y comenzaron a hacer negocios con los Shoar. En los discursos, se destacó a este esforzado pueblo, que "ha logrado éxitos en el respeto a sus mujeres".

Fábula popular anónima

- ¿Qué podemos aprender de esta fábula?... Nosotros te proponemos las siguientes interpretaciones:
- Si una norma (pensemos por ejemplo a nivel global, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos o, a otro nivel, en los Códigos Éticos de Gobierno y Responsabilidad Corporativa de las Empresas) establece el "qué" y no existe consenso ni concreción práctica del "cómo" entonces es fácil fijarse un objetivo muy poco exigente para parecer que se está cumpliendo con la norma.
- A pesar de las alabanzas a los "logros" y "éxitos" de los Shoar, está claro que de ningún modo se alcanzó el deseable objetivo superior de 'respetar a sus mujeres' y ello a pesar de que cumplieron la propia norma que ellos se fijaron.



En definitiva, las normas y valores pueden existir como grandes referentes éticos y de organización social, pero es responsabilidad de todos y cada uno (aunque en diferente grado) no olvidar cuál es el propósito último y los cambios necesarios que se precisan, de tal forma que no se conviertan en la excusa o coartada perfecta que amporen la inacción, la falta de compromiso o el mínimo esfuerzo.



- En la historia de la humanidad, como en la de cada persona, siempre han existido cuestiones más importantes que otras. Es por eso que valoramos (damos valor) a unas determinadas ideas, personas, actividades o cosas frente a otras, según nuestras creencias y el significado que tienen para nuestra vida.
- Sin embargo, el criterio con el que otorgamos valor a dichas cuestiones cambia o evoluciona con el tiempo y a lo largo de la historia, y depende de lo que cada persona/cada sociedad asume como sus valores.



- En las instituciones sociales (Estado, familia, empresas, asociaciones), los valores compartidos (éticos, políticos, sociales, estéticos, económicos, religiosos, etc.) permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.
- Cuando nos referimos a “valores compartidos” es necesario diferenciar los valores finales (los que se deciden colectivamente como deseables, suelen ser valores perennes o superiores),

y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

- Para lograr que los valores se traduzcan en resultados o cambios concretos a nivel personal o colectivo es necesario transitar desde las creencias a las conductas, pasando por los valores (organizados en una escala), la adopción de estos como normas (o reglas de conducta consensuadas), y las actitudes en cuanto guías o formas de pensar y sentir que conducen a un comportamiento particular.
- Es este un proceso complejo donde pueden darse conflictos de valores que se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias (entre lo que se dice y lo que se hace). También en el hecho de que para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden, no solo las normas.





CONSTRUYENDO UNA ESCALA DE VALORES



- 1º) En la siguiente ilustración puedes ver una posible clasificación de los tipos de valores



FILOSÓFICOS

Lo verdadero y lo falso, lo justo y lo injusto...



ÉTICOS

Lo bueno y lo malo, lo correcto, lo permitido...



ESTÉTICOS

Lo bello, lo cómico, lo elegante...



POLÍTICOS

El bien común, lo honrado, lo transparente, el orden...



SOCIALES

Lo cooperativo, lo solidario, lo creativo, lo delictivo...



ECONÓMICOS

Lo útil, lo eficaz, lo sostenible, lo rentable...



ESPIRITUALES

La paz, la caridad, la alegría, la sabiduría...



VITALES

Lo saludable, lo agradable, lo fuerte, lo placentero...

- 2º) Elabora una lista de los 20 valores que te caracterizan o que tienen una mayor influencia en tus motivaciones y comportamientos. Para ello puedes ayudarte de:

Preguntas como "¿qué es lo más importante para mí?", "¿qué es lo que más me motiva?", "¿por qué lo hago?"

Frases o expresiones concretas en las que te reconozcas, del tipo:

"Dedicar parte de mi tiempo a ayudar a los demás"

"Divertirse a toda costa"

"Tener una situación económica confortable"

"Ser admirado por los demás"

"Tener buena salud"

"Vivir en equilibrio con la naturaleza"

Personas o personajes (reales o de ficción) que representan aquello que valoras.

- 3º) ¿De qué tipo de valores se trata? Ordénalos según la importancia que tienen para ti.

Recuerda que los valores pueden **cambiar** o **evolucionar** con el tiempo. También pueden ser diferentes según el **marco de referencia** o ámbito del que se trate (familia, trabajo, amigos, etc.).

Una escala de valores **nos ayuda** a revisar nuestra coherencia, a identificar y resolver conflictos internos, a tomar decisiones, a afrontar cambios y situaciones inesperadas...

Podemos
cambiar



6

Normas y valores

MÁS VALE MAÑA...

Finalmente, señalamos posibles **“Pistas para la acción”**, las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



SENTIDO Y CONCIENCIA CRÍTICA

COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Realiza un análisis crítico de los valores y normas sociales que subyacen en las noticias e informaciones ofrecidas en los diferentes medios de comunicación.
 - ¿De qué temas es de los que más se habla y cómo se enfocan? (compara un mismo hecho entre diferentes perspectivas o medios).
 - ¿Qué temas, situaciones, regiones, países... nunca o casi nunca son noticia?
 - ¿Qué valores transmiten las personas más presentes en los medios? ¿Qué tipo de personas son las más populares? ¿Por qué?
 - ¿Cuál es nuestro rol en cuanto 'audiencias', espectadores, oyentes, lectores?
- Si bien partimos de la premisa de que las normas son necesarias y que se deben respetar como aquello que son, esto es, un instrumento regulador de la convivencia de los grupos.
 - ¿Cómo entenderías la expresión "obediencia crítica"?
 - ¿En qué situaciones es justificable alegar 'objección de conciencia' y 'desobediencia crítica'?



AUTOCONCEPTO Y AUTOESTIMA

AFECTIVA

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- A partir de la escala de valores que hemos realizado podemos evaluar nuestras actitudes y comportamientos... ¿En qué aspectos no me siento satisfecho conmigo mismo? ¿Qué auto-imagen obtenemos de dicho análisis?
- El cambio en nuestros comportamientos ¿qué incidencia tendría en la imagen de mi yo?
- ¿Y el cambio en nuestra escala de valores?



APERTURA, AUTENTICIDAD Y CONFIANZA

AFECTIVA

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- *Una mujer padece un tipo especial de rara y grave enfermedad y va a morir pronto. Hay un medicamento que los médicos piensan que puede salvarla; es una forma de 'radio' que un farmacéutico de la misma ciudad acaba de descubrir. La droga es cara, pero el farmacéutico está cobrando cinco veces lo que le ha costado producirla. Él compra el radio por \$1000, y está cobrando \$5.000 por una pequeña dosis del medicamento. El marido de la enferma, el señor Heinz, recurre a todo el mundo que conoce para pedir prestado el dinero, pero solo puede reunir \$2500 (la mitad de lo que cuesta). Le dice al farmacéutico que su esposa se está muriendo, y le pide que le venda el medicamento más barato o le deje pagar más tarde. El farmacéutico dice: "No, yo lo descubrí y no puedo regalarlo en cada caso que venga; además no es mi responsabilidad". Heinz está desesperado y piensa atracar el establecimiento y robar la medicina para su mujer.*
- ¿Debe Heinz robar la medicina? ¿Por qué si o no?
- Suponiendo que la persona que está a punto de morir no es su esposa, sino una extraña, crees tú que Heinz debe robar la medicina. ¿Por qué?
- Como robar es un delito, entonces ¿Heinz actuaría mal si roba el medicamento?
- ¿Te parece adecuado el proceder del farmacéutico? ¿Está defendiendo sus derechos?
- Si la enferma fuera un familiar tuyo ¿qué harías tú en su lugar?
- ¿Qué valores se enfrentan en este dilema?



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Volviendo a la pregunta que dejábamos formulada en el bloque primero de este apartado y relativa a cuándo y cómo es posible una desobediencia crítica, te proponemos las siguientes pistas de reflexión... ¿qué piensas al respecto?:
 - Entender las posturas de la otra persona/grupo; comprender qué piensa y siente, qué hace y porqué.
 - Se debe ser capaz de argumentar esta posición, asumir la responsabilidad de sus consecuencias.
 - Plantear una alternativa o una solución a las personas/grupos o situación que se desobedece.
 - Utilizar la desobediencia como un recurso positivo para recuperar un equilibrio perdido, y no como un medio para derrotar o humillar a la gente a la que se dice no. Evitar cualquier forma de ira o violencia hacia la parte contraria.



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- ¿En qué espacios personales, familiares, de trabajo, sociales, etc., consideras que las normas no muestran coherencia con los valores y creencias en las que supuestamente se basan.
- Ante la llegada de personas migrantes de otros países, ¿crees que las normas pueden ser flexibles o que están para cumplirse?, ¿en qué casos sí o no?
- Si la flexibilidad supone adaptación, ¿cómo ha de ser esta para que no sea vivida como condescendencia, imposición o renuncia?



LEER... OIR... MIRAR

LEE



- “Normas y valores”
de Hilary Putman y Jurgen Habermas.
- “El ciudadano conforme. Mística para la globalización”
de Justo Zambrana.
- “Un mundo feliz”
de Aldous Huxley.
- “Proyecto de una ética mundial”
de Hans Kung.
- “La modernidad líquida”
de Zygmunt Barman.
- “Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica”
de Fernando Navarro García.

ESCUCHA



- “No soy de aquí, ni soy de allá”
de Facundo Cabral.
- “Desobediencia civil”
de J.A Labordeta.
- “Canción para un niño en la calle”
de Mercedes Sosa.
- “Que pasa”
de Juanes.
- “Désobéissance civile”
de Kenny Arkana.

VE LA PELÍCULA



- “El club de los poetas muertos” (1989)
de Peter Weir.
- “La ola” (2008)
de Denis Gansel.
- “I... como Ícaro” (1979)
de Henri Verneuil.
- “El señor de las moscas” (1963)
de Peter Brook.
- “Delitos y faltas” (1989)
de Woody Allen.
- “El ladrón de bicicletas” (1948)
de Vittorio de Sica.
- “La lista de Schindler” (1993)
de Steven Spielberg.





LOS CONFLICTOS

Como en numerosas ocasiones en las relaciones humanas, también en el entorno laboral el conflicto parece inevitable y puede surgir entre compañeros, jefes, directivos o subordinados o entre empleados y clientes, proveedores o administraciones públicas. Por ello que es una competencia y una habilidad de especial importancia aprender a regular y resolver los conflictos de una manera positiva.

Los conflictos en el ámbito del trabajo pueden surgir por muchas razones y presentar diversas formas:

- Frustración del personal en sus puestos por falta de una adecuada remuneración o de promoción profesional.
- Conflictos por la ausencia de un adecuado liderazgo en la dirección de la empresa o en la gestión de equipos de trabajo.
- Conflictos con clientes o proveedores asociados a las políticas de ventas y compras.
- Conflictos por situaciones discriminatorias (sexo, edad, discapacidad, origen nacional o étnico, etc.).

- Conflictos por competencia entre empleados.
- Conflictos asociados a una alta creatividad o motivación hacia la innovación en determinados empleados.
- Conflictos personales que se reproducen en el lugar de trabajo (...)

Con frecuencia se cree que todos los conflictos son negativos y que hay que evitarlos, sin embargo muchos de ellos, según cómo se regulen y gestionen, pueden tener incluso un potencial de cambio positivo.



- En una organización, como en toda estructura dinámica, las personas están sometidas a diferentes **Tensiones** o fuerzas que se oponen entre sí y que pueden estar provocadas por factores ambientales, organizacionales o individuales. Según como la persona integre o no dichas tensiones, se producirán diferentes resultados en términos de nuevas oportunidades, limitaciones o exigencias.

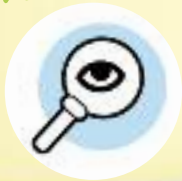
En el siguiente gráfico del modelo de tensión de Stephen P. Robbins⁵ (2000) se puede apreciar más claramente:



⁵ Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. (2000)



Echemos un vistazo



EL PROCESO DEL CONFLICTO



El conflicto puede ser definido como “una situación en la que dos o más personas/grupos se perciben como incompatibles o son catalogadas como tal por un observador” (F. Moreno).

Los conflictos son “latentes” si no se hacen manifiestos al exterior (p.ej., evitar hablar de un tema para no discutir); son “desplazados” si el conflicto que se manifiesta y verbaliza no es el conflicto que realmente enfrenta a las personas/grupos (el mismo es más bien una excusa que oculta un conflicto “de base”). Existen también conflictos “no percibidos” o incluso “negados” (por manipulación o represión). Y por último pueden existir “falsos conflictos” debido a percepciones o interpretaciones erróneas.

EL ENFOQUE DEL CONFLICTO

Una vez percibido y personalizado (etapa 2), el conflicto puede ser enfocado (etapa 3) de una forma constructiva o destructiva según dos parámetros (modelo de Thomas y Kilman).

Podemos preocuparnos poco o mucho por conseguir nuestros objetivos (asertividad)
Podemos preocuparnos poco o mucho porque las otras personas alcancen los suyos (cooperación).

Esto da lugar a 5 posibles enfoques:

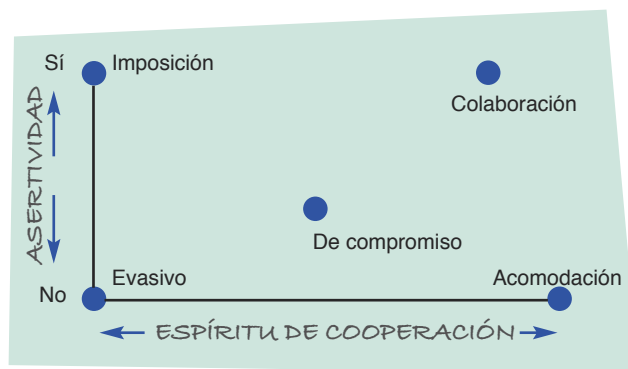
Evasión: Supone retirarse y no afrontar el conflicto, lo cual puede deteriorar con el tiempo la relación entre personas/grupos.

Acomodación: Supone poner las necesidades de otros sobre los propios objetivos, lo cual puede suponer insatisfacción y/o desvalorización personal, así como desmotivación para implicarse en la solución acordada. A veces se usa cuando a la cuestión en disputa no se le da mucha importancia.

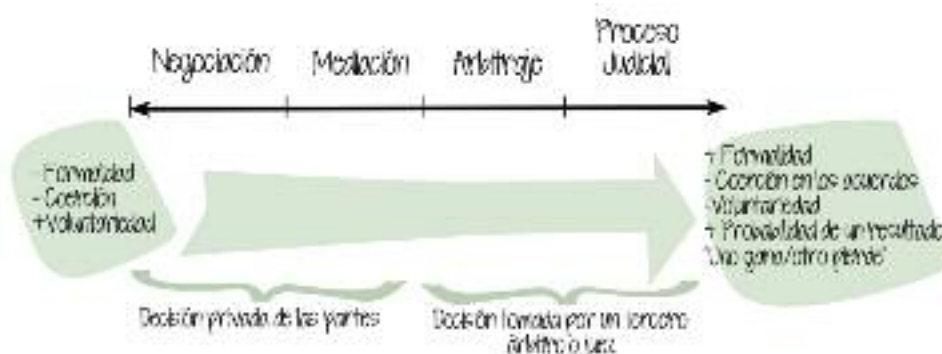
Imposición: Supone no respetar los intereses del otro, con lo cual la relación interpersonal se podrá deteriorar mucho y además, a la larga, el otro puede convertirse en un oponente/rémora/enemigo. A veces se usa cuando se necesita una respuesta rápida y/o cuando el compromiso con los demás no es fundamental.

Compromiso: Supone un equilibrio entre cada parte que por tanto ve realizados parcialmente sus objetivos. Aunque pueden existir mejores soluciones se usa cuando las partes tienen un poder similar y cuando es necesario alcanzar una solución temporal a un problema complejo.

Colaboración: Todos procuran satisfacer sus necesidades por lo que se busca una solución creativa al conflicto (re-enfoque) buscando en el otro un colaborador, lo que dará lugar a las soluciones más sólidas y constructivas.



LA REGULACIÓN POSITIVA DEL CONFLICTO





CASO 1. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

En la plaza de un pueblo hay una roca. El alcalde desea eliminar la roca, pero es enorme. Arrastrarla costaría muchísimos millones y romperla con dinamita para luego arrastrar los pedazos, aunque abarata algo el proceso, sigue siendo caro y tiene el peligro de que las explosiones dañen los edificios de la plaza ¿qué podemos hacer?



CASO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Dos amigos, Alicia y Luis, quedan para ir al cine a la primera sesión de la tarde que tiene descuento para estudiantes. Alicia llega, saca las entradas y empieza a pasar el tiempo sin que Luis llegue.

- ALICIA (pensando): “Pues este no llega, lo mismo saqué la entrada y no aparece”. (El tiempo va pasando, Alicia se pone nerviosa y llega la hora de comenzar la película) “¡No!, si además me voy a perder un trozo de película y encima ya no me querrán descambiar la entrada” (Por fin un par de minutos después de empezar la película aparece Luis)
- ALICIA (con ironía): “Buenas noches, creí que no llegabas”.
- LUIS: “Perdona es que mi madre me pidió que bajara a comprarle unas cosas a última hora”.
- ALICIA: “No, si siempre tienes excusas, pero siempre llegas tarde. Si me vas a hacer que pierda un trozo de la película la próxima vez lo dices y me busco otra persona para ir al cine”.
- LUIS (irónico): “No, si como tú nunca llegas tarde... Antes de ayer, que yo por cierto, llegue pronto...”
- ALICIA (cortándole): “No, si encima me tengo que callar.”
- LUIS: “Mira, si te molesto me voy y así no tienes que...”
- ALICIA (cortándole de nuevo): “¿qué encima ahora te vas?”.
- LUIS: “Bueno, si nos quedamos aquí a discutir te vas a perder toda la película”.

Casos 1 y 2 Tomados de “Cómo podemos educar en valores” Ed.CCS (1999).

- ¿Qué hizo Alicia que provocó que el conflicto aumentase?
- ¿Qué situaciones alternativas hubiesen podido darse para plantear la cuestión origen del conflicto? Trata de imaginar los diálogos.

CASO 3

Andrés es el jefe de un grupo de trabajadores dedicados a la investigación de un nuevo motor para coches, pero se encuentran con un problema. El presupuesto necesario para realizar la última fase de la investigación es de 220.000€, pero el departamento financiero de la empresa sólo está dispuesto a asignarle 150.000€. El grupo solicita una reunión con Pedro, director del departamento financiero. Pedro, para intentar llegar a una solución buena para todos, accede a escuchar activamente la exposición de Andrés y cuáles son las sugerencias que aportan para solucionar el problema. Andrés sabe que el desarrollo de esta reunión es fundamental para hallar una solución que permita que ambas partes estén satisfechas. A la vista de esta situación, contesta a las siguientes preguntas.

- ¿Qué tipo de conflicto se da?
- ¿Quiénes son las partes?
- ¿Cuáles son sus intereses?
- ¿Qué soluciones darías para intentar salvar los obstáculos que hay en el proceso?

CASO 4

Moisés Marcos Rosell pactó por escrito con la empresa donde trabaja que cada cinco años de actividad ininterrumpida, podría cesar su actividad laboral por un tiempo de hasta seis meses sin sueldo, para descansar y atender a sus necesidades familiares. Cuando pasaron los primeros cinco años, su jefe le dijo que no podía darle dicho permiso puesto que la empresa le necesitaba para terminar un proyecto y que le pagarían un sueldo más alto esos seis meses en compensación.

- Indica la causa y tipo de conflicto.

CASO 5

Rosalía Almazán, empleada en una empresa de mobiliario y decoración, atendió a unos clientes y olvidó enviar al taller uno de los documentos en el que detallaban parte de las especificaciones de la obra que aquellos iban a realizar en su domicilio. Este error supuso para la empresa unas pérdidas de 1.500 euros, ya que hubo que rehacer parte de la tarea pues, como consecuencia de la negligencia, la obra no respondía a lo encargado. La dirección de la empresa decidió sancionar a Rosalía con una deducción de sus haberes de 900 euros que le serían descontados en tres mensualidades sucesivas.

- ¿Qué piensas de la actitud de la empresa? ¿Qué tipo de conflicto es y cuáles son sus fases? ¿Qué puede hacer Rosalía si no está de acuerdo con la decisión de la empresa?

CÓMO AFRONTAR EL CONFLICTO

Se trata de proponer un posible modelo que señale algunas claves para enfrentarse a los conflictos:

0. Analizar y generar un clima adecuado (momento, lugar, tiempo, etc.).

1. Visión del conflicto por las partes:

- a. Qué quieren conseguir.
- b. Qué obstáculos hay para el logro de sus objetivos (historia y percepción del conflicto).
- c. Qué razones existen para comportarse así.
- d. Qué sentimientos se tienen ante el conflicto.
- e. Cuáles son las posturas que se han adoptado hasta ahora.
- f. Qué visión se tiene de las otras partes.

2. Caracterización del conflicto (percepciones erróneas) y puntos de acercamiento /coincidencia. Recursos disponibles y deseables frente al conflicto.

3. Generar una lluvia de propuestas –sin crítica- de regulación o resolución.

4. Análisis de las propuestas (condiciones, visión de cada parte, valoración).

5. Selección de las propuestas más aceptables y compatibles.

6. Delimitar responsabilidades y plazos.

7. Evaluación del proceso.





Podemos
cambiar



MÁS VALE MAÑA...

Finalmente, señalamos posibles **"Pistas para la acción"**, las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



EMPATÍA Y SENSIBILIDAD HACIA LOS OTROS

AFECTIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- En un conflicto, tan importante o más que las palabras, es estar atentos a señales que emiten los otros: sus gestos y emociones, su lenguaje no verbal... Como dice Robert Freedman: "Los acuerdos son emocionales y lo que importa no es tanto lo que dicen las palabras sino lo que piensan y sienten las partes implicadas".
- Una de las claves para resolver un conflicto y uno de sus primeros pasos es "entender el derecho que tiene la otra parte a satisfacer su necesidad". Tratar de conectar con lo que piensa y siente la otra persona y de evaluar de una manera neutra qué validez pueden tener sus puntos de vista y sus sentimientos al respecto del conflicto.
- Nadie es empático al 100% ni lo es en todo momento, lo importante es que tengamos esta intencionalidad y esta actitud a tratar de "conectar" y entender.



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- En una situación de conflicto pueden darse tres tipos de reacciones básicas:
 - Comunicación pasiva, dejándose llevar por los demás, evitando el conflicto.
 - Comunicación agresiva, mostrando posturas egoístas y autoritarias que suelen generar el rechazo de los demás.
 - Comunicación asertiva, con confianza en uno mismo y respeto a la opinión de los demás, a la vez que se mantiene la propia opinión.
- La asertividad es, por tanto, una habilidad que se adquiere o aprende y que, con su aprendizaje y entrenamiento, nos puede hacer evolucionar hacia una forma de comunicación más efectiva que nos permita expresar nuestras opiniones y sentimientos sin herir los de los demás.

Así en el Caso 2 visto antes:

- Conducta PASIVA: (Al llegar Luis), saludarle como si tal cosa y decirle “hala vamos a entrar que la película acaba de empezar”.
- Conducta AGRESIVA: (Alicia le dice) “me has puesto muy nerviosa llegando tarde. Es la última vez que voy contigo al cine”.
- Conducta ASERTIVA: “He estado esperando un buen rato sin saber lo que pasaba. Me has puesto nerviosa y has hecho que me enfade, si otra vez te retrasas avísame, por favor. Así podré entender qué sucede y saber a qué atenerme”.



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- La resolución de conflictos a partir de la cooperación es un tema al que se dedica cada vez más atención por parte de las recientes teorías de la organización empresarial. Las mismas permiten solucionar los desacuerdos asumiendo una actitud global y de largo plazo, que en lugar de crear más problemas y tensiones, originen cambios organizacionales que predispongan la innovación. “El conflicto no es causal ni accidental, es inherente a la vida organizacional o, en otras palabras, al ejercicio del poder”.
- ¿Crees que esta perspectiva es acertada?
- ¿Cómo piensas que se puede ver favorecida esta actitud hacia la cooperación y lograr confianza mutua entre empresa/empleados, así como establecer metas y estrategias de ganancia mutua?
- ¿Es esto factible y realista? Y en caso afirmativo, ¿qué presupuestos deben cumplirse por ambas partes?, ¿cómo pueden superar estas sus intereses particulares?

Richard Sennett en su libro “Juntos” al que ya hemos hecho alusión explica, desde su enfoque de “conversación dialógica”, por qué el conflicto puede y debe ser una experiencia de colaboración entre las partes. Puedes leer el libro para profundizar más.



CREATIVIDAD

COMPORTAMIENTO

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- La mejor manera de resolver conflictos es utilizando la creatividad, aquí te proponemos algunas estrategias en este sentido:
 - Mapeo del conflicto, es una técnica para representar el conflicto gráficamente (incluyendo actores, intereses de cada uno, roles, posición institucional y de poder, estrategias, recursos, etc.).
 - “El Árbol de los conflictos”, es otra forma de representar gráficamente un conflicto, donde el problema central se sitúa en el ‘tronco’, las causas en las ‘raíces’ y las consecuencias en las ‘ramas’.
 - Las artes (teatro, música, etc.) y los juegos como herramientas que ayudan a la búsqueda de soluciones para la resolución de conflictos.
 - Imaginar ‘escenarios posibles’ y simular procesos y soluciones a los problemas existentes.



FLEXIBILIDAD

TRANSVERSAL

→ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- *“Se entiende por mediación aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador”.* Es la definición que se da en la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.
- Es por tanto, una herramienta flexible para la resolución de conflictos que se está empleando a nivel civil y empresarial, pero también a nivel escolar, social, vecinal, intercultural, o ambiental, y constituye una alternativa que permite tender puentes entre partes que no encuentran puntos de acercamiento. Al mismo tiempo que pretende acercar, busca ‘separar’ (objetivar) el problema para de esta forma identificar soluciones que satisfagan y beneficien a todos. Pretende garantizar que las personas se involucren y comprometan con soluciones que sean estables y duraderas.
- ¿Conoces alguna experiencia de mediación en alguno de dichos ámbitos?
- ¿Cuáles crees que han de ser las cualidades de un buen mediador/a? ¿Identificas en ti alguna/s de esas cualidades?

LEER... OIR... MIRAR

LEE



- "Trascender & Transformar. Una introducción a la resolución de conflictos" de Johan Galtung.
- "La meta es el camino: Gandhi hoy" de Johan Galtung.
- "El pequeño libro de la transformación del conflicto" de J.P Lederach.
- "Cultura de paz y gestión de conflictos" de Vicenç Fisas.
- "Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos" del Colectivo AMANI.
- "Más Chaplin y menos Platón" de Luis Miguel Díaz.

ESCUCHA



- "All togheter now" de The Beatles.
- "We can work it out" de The Beatles.
- "Satyagraha (opera)" de Phillip Glass.
- "Biko" de Peter Gabriel.
- "They dance alone" de Sting.

VE LA PELÍCULA



- "Doce hombres sin piedad" (1957) de Sydney Lumet.
- "Crash (colisión)" (2004) de Paul Haggis.
- "Gandhi" (1983) de Richard Attenborough.
- "Mentes peligrosas" (1995) de John N. Smith.
- "Uno, dos, tres" (1961) de Billy Wilder.
- "Yo soy Sam" (2001) de Jessie Nelson.
- "Local Hero" (1983) de Bill Forsyth.
- "Un puente hacia Terabithia" (2007) de Gabor Csupo.
- "El gigante de hierro" (1999) de Brad Bird.



A lo claro



IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- El 70% de las personas que viven en la pobreza son mujeres.
- 500 mil mujeres mueren al año por complicaciones relacionadas con el embarazo.
- Las mujeres representan dos tercios de las personas adultas analfabetas del mundo.
- Una de cada tres mujeres del mundo sufre algún tipo de violencia a lo largo de su vida.
- Las mujeres de los países empobrecidos no poseen ni el 2% de la tierra cultivable pero producen el 70% de los alimentos.
- Una madre angoleña tiene 16 veces más probabilidades que una mujer europea de morir en el embarazo o durante el parto.
- En septiembre de 2014, en España la tasa de desempleo femenino fue del 25,4% frente al 22,8% del masculino, en el conjunto de la Unión Europea fue del 10,2% frente al 10%.
- En España, la brecha salarial entre hombres y mujeres alcanza casi el 23% (según datos del 2011), lo que supone que una mujer tiene que trabajar 84 días más al año para ganar lo mismo que un hombre.
- Una de cada cinco mujeres de la Unión Europea se encuentra en situación de pobreza. Si el cálculo se realizara por ingresos individuales en lugar de familiares, la proporción se elevaría hasta el 36%, frente al 11% de los hombres, según datos de la Comisión Europea (2012).
- Según el barómetro de percepción de la igualdad de oportunidades realizado en Francia en 2014, los perfiles más proclives a sufrir algún tipo de discriminación en la empresa según el índice de oportunidades

profesionales elaborado como media de las probabilidades de 1) ser reclutados para trabajar, 2) ocupar un puesto en contacto directo con los clientes y 3) ocupar un puesto de responsabilidad, son los siguientes:

- Una persona que muestra su pertenencia a un grupo religioso (57%).
- Una persona que presenta una discapacidad (60%).
- Una persona sin ninguna o poca titulación (74%).
- Una persona obesa (78%).
- Una persona con un fuerte acento (79%).
- Una persona mayor de 50 años (80%).
- Una mujer con niños pequeños a su cargo (83%).
- Una persona negra (86%).
- Una persona homosexual (89%).
- Una mujer (92%).





Echemos
un vistazo



“Las diferencias por sí mismas no provocan desigualdad, pero en el momento en que el grupo social les asigna un valor a estas diferencias -los géneros- esta situación cambia y se producen las desigualdades para el desarrollo y el bienestar de mujeres y hombres. La desigualdad resultante de esta valoración social impide que ambos géneros tengan el mismo acceso a oportunidades para su desarrollo personal y colectivo. Ninguna persona por ella misma se ha propuesto estar en condiciones de superioridad o inferioridad, pero su formación de género le asigna un espacio en alguna de estas posiciones”.

Cecilia Alfaro “Desvelando el Género” (1999).

La Igualdad de derechos entre mujeres y hombres está reconocida en la Constitución Española así como en las del resto de países de la UE. Casi todos estos países incluyen el principio de igualdad como un derecho fundamental de las personas que no pueden ser discriminadas por razón de sexo, raza, religión...



Busca en la Constitución Española los artículos 1, 9 y 14 y analiza su formulación en el sentido aquí expuesto.

Frente al término igualdad tendríamos el término discriminación, que significa (según la RAE) dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, etc., en definitiva separar, distinguir, diferenciar con el objetivo de que una de las partes se beneficie más que la otra.



También puedes buscar las Directivas anti-discriminación de la UE:

Directiva 2000/43 de 29 junio de 2000 relativa a la aplicación del principio de la igualdad de trato de las personas, independientemente de su origen racial o étnico.

Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000 sobre la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

Directiva 2006/54/CE de 26 julio 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

La discriminación “directa” se refiere a la situación en que una persona sea, haya sido o pudiera ser tratada por razón de sexo de manera menos favorable que otra en situación comparable. Esta forma de discriminación está actualmente prohibida por la ley.

Se habla de discriminación “indirecta” cuando se da una situación en que una ley, norma, criterio o práctica social aparentemente neutros, sitúan a personas de un sexo determinado en desventaja particular con respecto a personas del otro sexo. Esta forma de discriminación, no es tan rara de encontrar.

Para conseguir promover una igualdad efectiva de oportunidades y luchar contra la discriminación es preciso trabajar y comprometerse con estos objetivos. Por ello, cada persona, entidad, empresa y organización social tiene la posibilidad y la responsabilidad de cambiar ideas, actitudes y formas de actuar para ir alcanzando una sociedad mejor y más justa.





En las últimas décadas, la noción de “igualdad de oportunidades” ha ido escuchándose cada vez más tanto a nivel teórico o académico como en declaraciones internacionales, discursos políticos o normativas legales. Sin embargo, a menudo el uso de esta expresión puede resultar difuso o equívoco.



- ¿Qué entiendes por “igualdad de oportunidades”?
- ¿Es la idea de “igualdad de oportunidades” la que debería guiar la construcción de sociedades justas o existe alguna alternativa que consideres más relevante o útil en términos teóricos y prácticos?

La **igualdad de oportunidades** es un principio general de justicia social cuyos dos aspectos esenciales son la igualdad entre hombres y mujeres y la prohibición de la discriminación por razón de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual. En principio esta idea ha de aplicarse a todos los derechos políticos, civiles, económicos, sociales o culturales, sin embargo, en algunos casos solo se postula a nivel político o civil y se excluye su dimensión social y económica que tiene que ver más con la **igualdad de resultados**, y por tanto con la (re) distribución y el reparto de la riqueza de una sociedad. Esto nos conduce a nuevas preguntas:

- Si la “igualdad de oportunidades” requeriría, para ser justa, de puntos de partida relativamente similares ¿cómo crees que es posible lograr esto, es decir, puntos de partida que no sean desiguales?
- ¿Depende todo de las políticas públicas?, ¿crees que han de existir niveles mínimos y/o máximos de renta? ¿Y niveles mínimos de protección? En su caso, ¿cuáles deben ser estos?
- ¿Cuál es el papel de la educación en este debate?

La igualdad de oportunidades trata de generar condiciones sociales, jurídicas, políticas y económicas para aquellos que se encuentran en una posición de desventaja, de manera que gracias a dichas condiciones tengan las mismas oportunidades que los que no están en esa situación. Pero esto ‘per se’ no asegura resultados. Puede haber discriminaciones históricas o sociales como las que viven las mujeres o las personas que pertenecen a otros colectivos con desventajas históricas, por lo que no basta solo con garantizar un punto de partida igualitario, sino que también parece preciso que se pueda acceder, en igualdad, tanto al poder (espacios de decisión y participación) como a los recursos económicos, sociales, culturales, etc.

Estamos ante un ámbito donde tiene un especial peso cómo se diseñen e implementen las políticas públicas a favor de la igualdad de oportunidades:

- ¿Qué actuaciones piensas que pueden adoptarse desde las empresas y el conjunto de la sociedad civil para promover y hacer efectiva la noción de “igualdad de oportunidades”?



MÁS VALE MAÑA...

Finalmente, señalamos posibles **“Pistas para la acción”** las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



SENTIDO Y CONCIENCIA CRÍTICA

COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- En tus grupos de pertenencia (familia, amigos, trabajo, etc.):
 - ¿Puedes reconocer algunas desigualdades?
 - Si es así, ¿cuáles son estas desigualdades?
 - ¿Cómo te afectan a ti y a otras personas?
 - ¿Son también estas desigualdades identificables en el conjunto de la sociedad?
 - ¿Cómo se produce la desigualdad?, ¿qué mecanismos de desigualdad existen?
 - ¿Tenías conciencia ya antes de estas desigualdades?
 - ¿Qué formas asumían antes? ¿Han evolucionado de alguna forma (a más/a menos)?
 - ¿Cómo podrías contribuir a realizar acciones de cambio?



PERCEPCIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LAS DIFERENCIAS

COGNITIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- En tus espacios familiares y sociales cotidianos trata de prestar atención y observar algunas conversaciones entre varias personas. Analiza los comentarios que pudieran hacerse respecto a las diferencias entre sexos, edades, origen nacional o étnico, etc.
- En las empresas, ¿observas diferencias de algún tipo en lo referente a la selección de personal, a qué perfiles suelen ocupar los puestos de cara al público, los puestos directivos o de mayor responsabilidad? En caso afirmativo, ¿cuáles?, ¿hacia qué personas o grupos?, ¿cómo se manifiestan?, ¿en qué tipo de sectores y puestos de trabajo?
- En los medios de comunicación y en la publicidad ¿cómo se presenta a las mujeres o a las personas de otras etnias, razas o nacionalidades, etc.?



EMPATÍA Y SENSIBILIDAD HACIA LOS OTROS

AFECTIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

-Vengo por lo del anuncio, señora.
 -Bien –dice la jefa de personal– Siéntese. ¿Cómo se llama usted?
 -Bernardo...
 -¿Señor o señorito?
 -Señor.
 -Deme su nombre completo.
 -Bernardo Delgado, señor de Pérez.
 -Debo decirle, señor de Pérez, que, actualmente, a nuestra Dirección no le gusta emplear varones casados. En el departamento de la señora Moreno, para el cual nosotros contratamos el personal, hay varias personas de baja por paternidad. Es legítimo que las parejas jóvenes deseen tener niños –nuestra empresa, que fabrica ropa de bebé, les anima a tener hijos– pero el absentismo de los futuros padres y de los padres jóvenes constituye un duro hándicap para la marcha de un negocio.
 -Lo comprendo, señora, pero ya tenemos dos niños y no quiero más. Además –el señor Pérez se ruboriza y habla en voz baja– tomo la píldora.
 -Bien, en ese caso sigamos. ¿Qué estudios tiene usted?
 -Tengo el certificado escolar y el primer grado de formación profesional de administrativo. Me habría gustado terminar el bachillerato, pero en mi familia éramos cuatro, y mis padres dieron prioridad a las chicas, lo que es muy normal. Tengo una hermana coronela y otra mecánica.
 -¿En qué ha trabajado usted últimamente?
 -Básicamente he hecho sustituciones, ya que me permitía ocuparme de los niños mientras eran pequeños.
 -¿Qué profesión desempeña su esposa?
 -Es jefa de obras de una empresa de construcciones metálicas. Pero está estudiando ingeniería, ya que en un futuro tendrá que sustituir a su madre, que es la que creó el negocio.
 -Volviendo a usted. ¿Cuáles son sus pretensiones?

-Pues...
 -Evidentemente, con un puesto de trabajo como el de su esposa y con sus perspectivas de futuro, usted deseará un sueldo complemento. Unos duros para gastos personales, como todo varón desea tener para sus caprichos... Le ofrecemos 900 € para empezar, una paga extra y una prima de asiduidad. Fijese en este punto, señor de Pérez: la asiduidad es absolutamente indispensable en todos los puestos. Ha sido necesario que nuestra directora crease esta prima para animar al personal a no faltar por tonterías. Hemos conseguido disminuir el absentismo masculino a la mitad, sin embargo, hay señores que faltan con el pretexto de que el niño tose o que hay una huelga en la escuela. ¿Cuántos años tienen sus hijos?
 -La niña, seis, y el niño, cuatro. Los dos van a clase y los recojo por la tarde cuando salgo del trabajo, antes de hacer la compra.
 -Si se ponen enfermos, ¿tiene algo previsto?
 -Su abuelo puede cuidarlos. Vive cerca.
 -Muy bien, señor de Pérez. Le comunicaremos nuestra respuesta en unos días.
 El señor de Pérez salió de la oficina lleno de esperanza. La jefa de personal se fijó en él al marcharse. Tenía las piernas cortas y la espalda un poco encorvada y apenas tenía cabello. “La señora Moreno detesta a los calvos”, recordó la responsable de contratación. Y, además, le había dicho: “Más bien uno alto, rubio, con buena presencia y soltero”. Y la señora Moreno será la directora del grupo el año próximo. Bernardo Delgado, señor de Pérez, recibió tres días más tarde una carta que empezaba diciendo:
 “Lamentamos...”.

(Le Monde - Texto recogido por Enriqueta García y Aguas Viva Catalá). “Mujeres y Hombres por la Igualdad” Instituto de la Mujer .

- En el texto se pueden observar estereotipos y situaciones sobre la realidad y posición sociolaboral en el mercado de trabajo, ¿cuáles?, ¿hay algo que haya cambiado o evolucionado?, ¿puedes apreciar otros estereotipos o situaciones en otros colectivos discriminados?



ESCUCHA, TOLERANCIA Y RESPETO

COMPORTAMIENTO

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Como ejercicio puedes tratar de redactar una “Declaración a favor de la escucha activa, la tolerancia, la diversidad y la no discriminación”.
- Recuerda que la escucha activa supone:
 - Estar atento empáticamente a quien nos habla, “tratar de conectar” con lo que piensa, siente y dice.
 - Evitar distracciones e interferencias ajenas.
 - Repreguntar y ahondar cuando sea preciso (feed-back).
 - Evitar interrumpir.
 - Estimular a los demás para que se expresen.
 - Confirmar con la otra persona si hemos entendido bien lo que nos han dicho.
 - Mostrarnos asertivos.



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

TRANSVERSAL

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Algunas empresas han comenzado a comprometerse con la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados promoviendo medidas de flexibilización de la jornada de trabajo, ampliación de los permisos de maternidad y paternidad, así como de cuidado de personas dependientes, compensación de costes de guardería, etc.
 - ¿Conoces alguna persona que se beneficie de esta situación en una empresa o centro de trabajo?
 - ¿Qué otras fórmulas se te ocurren para conseguir la igualdad real de oportunidades entre hombres y mujeres?
- Puedes unirte, asociarte o colaborar voluntariamente con alguna entidad, asociación u organización social que trabaja para promover la igualdad real de oportunidades y la lucha contra cualquier forma de discriminación.



LEER... OIR... MIRAR

LEE



- “Nuevo examen de la desigualdad”
de Amartya Sen.
- “The Wisdom of crowds”
de James Surowiecki.
- “Discapitados: la reivindicación de la
igualdad en la diferencia”
de Marta Allue.
- “La igualdad de oportunidades”
de VV.AA (Icaria ed.).
- “La responsabilidad social de género en
la empresa”
de Carlos de la Torre e Itziar Maruri.
- “Igualdad y Diversidad”
de Elena Carantoña.
- “Yo soy Malala”
de Chritina Lamb y Malala Yousafzai.
- “Igualdad de Oportunidades”
de John E. Roemer.
- “Teoría de la justicia”
de John Rawls.
- “Guía de conceptos sobre migraciones,
racismo e interculturalidad “
de Carlos Giménez y Gabriela Malgesini.

ESCUCHA



- “Te guste o no”
de Joan Manuel Serrat.
- “Get up, stand up”
de Bob Marley.
- “Black or White”
de Michael Jackson.
- “Ebony and Ivory”
de Steve Wonder y Paul McCartney.
- “Mujer contra mujer”
de Mecano.
- “Gimme the power”
de Molotov.
- “Only a pawn in their game”
de Bob Dylan.
- “Papeles mojaos”
de Chambao.
- “Solo pienso en tí”
de Víctor Manuel.

VE LA PELÍCULA



- “El Emigrante” (1917) de Charles Chaplin.
- “Las uvas de la ira” (1940) de John Ford.
- “Matar a un ruiseñor” (1962)
de Robert Mulligan.
- “Las cartas de Alou” (1990)
de Montxo Armendáriz.
- “Sur le chemin de l’Ecole” (2012)
de Pascal Plisson.
- “Hoy empieza todo” (1999)
de Bertrand Tavernier.
- “Hombres de honor” (2000)
de George Tillman Jr.
- “Kandahar” (2001)
de Mohsen Makhmalbaf.
- “Quiero ser como Bechkan” (2002)
de G. Ghada.
- “Persépolis” (2007)
de Paronnaud y M. Satrapi.
- “Ladybird, ladybird” (1994), de Ken Loach.
- “En un mundo libre” (2007), de Ken Loach.
- “El espíritu del 45” de Ken Loach.



A lo claro



La persistente crisis económica iniciada en el año 2007 está empujando a numerosos jóvenes a buscar trabajo fuera de España acuciados por la alta tasa de desempleo juvenil (53% en 2T-14). Así cerca de un 65% de jóvenes está intentando encontrar empleo en Europa (Gran Bretaña, Alemania e Irlanda) y más de la mitad explora oportunidades laborales fuera de Europa, especialmente en EEUU, Canadá o Suramérica. (Informe de Infojobs/Evade recogido en Europa Press 8/5/2013.)

Si a esto unimos que también la crisis ha motivado que numerosas empresas estén buscando nuevos mercados y oportunidades de negocio en destinos como Europa del norte, Suramérica, Oriente medio y África; y que otras tantas ya antes tenían una importante proyección internacional, nos situamos ante un nuevo escenario profesional y laboral de movilidad internacional.

Si bien en el pasado los aspectos interculturales de esta movilidad eran considerados de forma un tanto vaga y genérica, incluso tópica en ocasiones; en

la actualidad se considera fundamental la adquisición de competencias y habilidades interculturales como aspectos clave para la eficacia y el éxito tanto laboral y profesional como empresarial. Los conocimientos y las competencias técnicas en un determinado ámbito no son suficientes para lograr una adecuada adaptación interpersonal e intercultural en caso de movilidad geográfica o de migración.

Existen otros elementos que es preciso conocer como el perfil (edad, sexo, nacionalidad, idiomas, estado civil, etc.), la personalidad (disposición a viajar, interés por la cultura local, carácter abierto, disposición a aprender, iniciativa, tolerancia, etc.), o las condiciones de partida (temporalidad, obligatoriedad o no, etc.), el impacto o choque cultural a la llegada, la existencia o no de competencias interculturales, las etapas del proceso de adaptación, la existencia o no de un proyecto previamente planificado o el poder contar con redes y recursos de apoyo tanto en el país de origen como en el de destino.

Todo ello es muy importante para una adecuada eficacia intercultural.

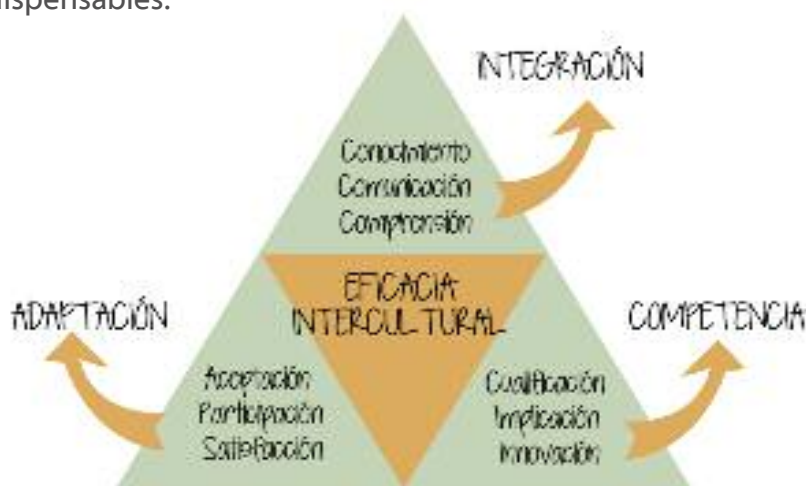




- Se entiende por **Interculturalidad** en un sentido positivo la interacción respetuosa y el reconocimiento mutuo entre dos o más culturas de tal forma que ningún grupo cultural esté por encima del otro, favoreciendo en todo momento la horizontalidad, la convivencia pacífica y el intercambio equitativo y enriquecimiento mutuo.

A esta horizontalidad o aparente equidistancia entre culturas, algunos autores (C. Giménez o J. De Lucas) añaden la hipótesis de trabajar sobre “universalismo prudencial”, o democrático (por ejemplo los derechos humanos), en el que la base común sea el respeto a los aspectos universales para no caer en un “relativismo cultural extremo” y que a la vez pueda coexistir lo que nos une con lo que nos diferencia e individualiza.

- La Eficacia Intercultural en la movilidad internacional precisa de la combinación de tres elementos indispensables:



Fuente: Centro de Aprendizaje Intercultural (CAI, Canadá).

- La **Competencia profesional** no se refiere solo a la formación técnica y a la experiencia profesional en un determinado dominio, sino también a la capacidad de evaluar su situación (necesidades y recursos) en el extranjero, tomar iniciativas en un nuevo contexto local, adaptar sus conocimientos y su formación a las exigencias y contingencias de la situación local, etc.
- La **Adaptación al entorno** es siempre importante, pero lo es si cabe mucho más en un contexto intercultural en el que la persona se verá confrontada a nuevos elementos y situaciones, siendo preciso contar con importantes habilidades y recursos personales para desenvolverse.
- La **Interacción cultural** se refiere a la capacidad de la persona desplazada, expatriada o migrante de interesarse por el país de acogida y “conectar” y realizar intercambios con la población autóctona, para lo cual se requieren buenas dosis de apertura activa, curiosidad, tolerancia y aprendizaje.

Qué
pienso yo



A continuación y siguiendo la modelización realizada por el Centro de Aprendizaje Intercultural – CAI, mostramos el proceso y el perfil-tipo que favorece el logro de la eficacia intercultural en el extranjero.

En caso de vernos confrontados a una situación de movilidad geográfica por razones profesionales (desplazados/expatriados) o de búsqueda de empleo (migrantes), podemos utilizar este esquema para que nosotros o nuestra empresa pueda chequear (si se da o no) el proceso y así tener mayores probabilidades de éxito en este plano.

EL PROCESO

Antes de partir	Durante la estancia: dinámicas personales			
<p>PERFIL PERSONAL Y PROFESIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Muestra algunas dudas e inquietud ante el hecho de vivir en el extranjero, pero confía en su capacidad de adaptación. -Espera tener una experiencia enriquecedora. -Expresa su deseo de conocer e incluso participar en la cultura local. -Muestra confianza. 	<p>+ Pueden aparecer signos de frustración inicial durante el período de adaptación al nuevo entorno.</p> <p>→</p> <p>.....</p> <p>+ Aumenta el deseo y la motivación por una mayor interacción intercultural y ello hace aumentar el conocimiento y aprendizaje.</p>	<p>+ Aprendizaje de la lengua local.</p> <p>+ Algunos contactos con la población local.</p> <p>→</p> <p>+ Aumenta su conocimiento sobre la realidad del país.</p> <p>.....</p> <p>+ La tolerancia a la frustración es mayor y disminuye el stress cultural, con lo cual la sensación de satisfacción aumenta.</p>	<p>+ Aumenta la comprensión mutua entre la población autóctona y la persona extranjera.</p> <p>→</p> <p>+ El nivel de satisfacción aumenta.</p>	<p>+ Aumenta el respeto y la confianza entre la población autóctona y la persona extranjera.</p> <p>→</p> <p>+ El nivel de satisfacción se estabiliza.</p>

EL PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencias profesionales	Competencias y habilidades
<p>Estudios</p> <p>Formación técnica</p> <p>Experiencia profesional</p> <p>+ En ocasiones puede ser preciso modificarlas o adaptarlas a las condiciones o normativas locales (p.ej., homologación, actualización, idioma técnico...).</p>	<p>Respeto hacia los otros</p> <p>Capacidad de escucha</p> <p>Sociabilidad</p> <p>Autoconfianza</p> <p>Calma y tranquilidad.</p> <p>Autocontrol</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Sensibilidad</p> <p>Empatía</p> <p>Perseverancia</p> <p>Espíritu de equipo</p> <p>Tolerancia a la frustración</p> <p>Iniciativa</p> <p>No etnocentrismo</p>





Podemos
cambiar



MÁS VALE MAÑA...

Finalmente, señalamos posibles **“Pistas para la acción”** las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.



CONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD

COGNITIVA

➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

● Aprendemos...

- Observando
- Experimentando
- Reflexionando
- Estudiando
- Investigando

● Estas estrategias pueden aplicarse al conocimiento de la cultura local en caso de movilidad al extranjero. Para ello nos puede ayudar centrarnos en conocer y respondernos a las siguientes preguntas sobre el lugar al que vamos a ir a vivir y trabajar:

- Percepción y Cognición. Creencias :
 - ¿Cómo un miembro de un grupo cultural determinado percibe el mundo, e interpreta los acontecimientos?
- Sociedad:
 - En esta sociedad determinada ¿cuál es el punto de vista sobre los derechos y deberes?, ¿cómo se socializan las personas?, ¿cómo se gana la gente la vida?, etc.
- Poder. Decisiones e Instituciones:
 - ¿Cuál es la forma de organización política y territorial?, ¿cuáles son las principales instituciones?, ¿cómo participa la gente?, ¿cómo es la sociedad civil?, etc.



SENTIDO Y CONCIENCIA CRÍTICA

COGNITIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Hay algunas consignas clave que pueden ser presentadas como una declaración de intenciones...
 1. Apreciamos y valoramos la diversidad cultural.
 2. Aceptamos que nuestras propias percepciones pueden estar mediatizadas por nuestra educación dentro de nuestra cultura nativa.
 3. Tratamos de empatizar con la otra persona sabiendo que su opinión también estará influenciada por su educación y su cultura.
 4. Intentamos conocer y profundizar en la otra cultura.
 5. Superar los estereotipos a la hora de relacionarnos.

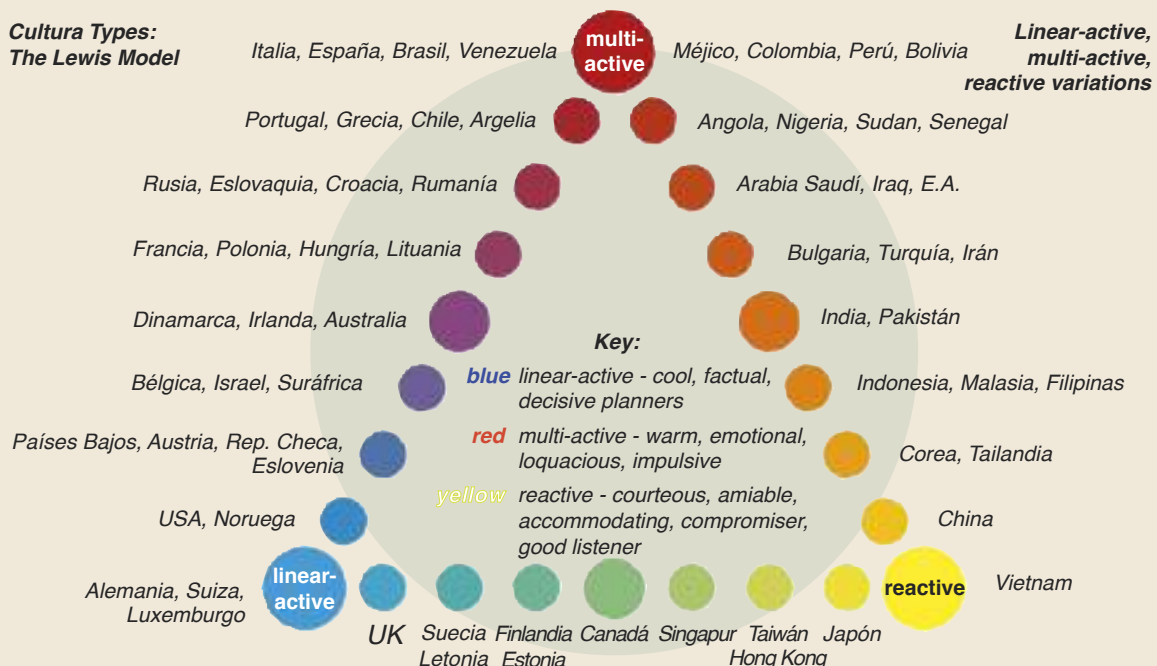


PERCEPCIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LAS DIFERENCIAS

COGNITIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- El modelo cultural de Richard D. Lewis propone en su libro una categorización de las culturas internacionales en tres grupos diferentes con las que hay que relacionarse. Esta categorización se basa en el comportamiento de los individuos que componen las diferentes culturas: 1) Lineal-Activa, 2) Multi-Activa y 3) Reactiva.
- Podremos estar o no de acuerdo con esta clasificación y sus atribuciones, pero la misma nos da pistas de base para luego poder investigar, reflexionar y experimentar por nosotros mismos. Más allá de estereotipos y prejuicios.

**Cultura Types:
The Lewis Model**


**→ PISTAS PARA LA ACCIÓN**

- Como ya hemos dicho la empatía es el sentimiento de conexión con el otro (en este caso perteneciente además a otro grupo cultural) que conduce a una cierta identificación personal y emocional. La empatía supone una comprensión más auténtica y activa del otro e implica un cambio de perspectiva.
- Estamos pues ante una competencia bastante exigente y que requiere buenas dosis de flexibilidad y apertura, aunque sin renunciar completamente a los propios principios y derechos. Implica también una suspensión temporal del juicio propio y de luchar contra la tendencia muy humana de ver la 'diferencia' como fuente de problemas. Se trata de des-centrarse para volver luego a centrarse en un nuevo espacio común de encuentro.
- Ponte las **"Gafas de la Interculturalidad"**

Este juego nos permite visualizar lo hasta aquí dicho, o sea, observar y comprender las diferencias culturales sin un planteamiento estereotipado o una posición etnocentrista como el único referente. Para ello al observar las realidades que nos rodean, si estas están "desenfocadas" habremos de tomar primero la decisión de ponernos o no las gafas. Si así lo hacemos, luego habrá que pasar por el proceso de "graduación" y ajuste (des-centramiento), para luego poder volver a "enfocar" y comprender las otras culturas. Todo ello no es automático y requiere un tiempo, y por tanto, compromiso y constancia sobre la creencia de que la convivencia positiva y pacífica entre culturas diversas es deseable.

**→ PISTAS PARA LA ACCIÓN**

- Es interesante probar a conocer, desde el respeto, obras literarias, artísticas, musicales, cinematográficas, etc., de artistas de los países o espacios culturales a los que vayamos a desplazarnos.
- Interésate en leer la Declaración Universal sobre Diversidad Cultural de la UNESCO:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf>
- También acercarse a la diversidad cultural a través del conocimiento del:
 - Patrimonio Cultural de la Humanidad <http://whc.unesco.org/en/list/>
 - Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad
<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00011>



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Para una comunicación intercultural eficaz puedes preguntarte lo siguiente en tu relación con otras personas. Estas cuestiones pueden ser una especie de guía que facilite tus intercambios:
 - ¿Cómo he de comunicarme para resultar lo más claro posible, establecer relaciones positivas y evitar errores y malentendidos (tiene en cuenta tanto el lenguaje verbal como no verbal)?
 - ¿Cómo he de comportarme para tener en cuenta las normas y costumbres locales? (no supone una asimilación acrítica sino mostrarse respetuoso y evitar herir sensibilidades ajenas innecesariamente).
- Es importante prestar atención a la lengua –vehículo de comunicación verbal- utilizada, ya que si se decide hablar en una lengua ‘franca’ común a ambos interlocutores, esto no garantiza que las palabras (significados/significantes) y los conceptos sean entendidos de la misma forma por todos. Es decir, el dominio de una lengua supone diferentes competencias, siendo la gramatical solo una de ellas; las otras son la competencia sociolingüística (reglas de uso sociocultural) y la competencia discursiva (combinar palabras y frases para producir un texto o expresión con unidad y sentido).
- La comunicación no verbal es, en este contexto, si cabe, tan importante o más que la verbal: el lenguaje corporal, el contacto visual, los gestos, el espacio interpersonal, la apariencia, la vestimenta o incluso el contacto personal.



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Como no es suficiente con conocer la diversidad cultural, es preciso también tener la habilidad de solucionar problemas interculturales como consecuencia de dichas diferencias. Desde este planteamiento:
 - ¿Estamos realmente preparados para experimentar el diálogo intercultural?
 - ¿Sabemos comunicarnos en contextos diversos culturalmente o necesitamos formarnos en estas competencias interculturales? En nuestro entorno de trabajo ¿se contempla esta posibilidad de formarnos?
 - ¿Cuándo formarse?, ¿Solo si hemos de ir al extranjero o también para aprender a vivir en nuestra cotidiana diversidad?
 - ¿Cómo crees que se pueden relativizar los modelos de aprendizaje asumidos, distanciarse de estereotipos y rutinas e imaginar y experimentar nuevas fórmulas en el caso de que las antiguas no funcionen?

**PISTAS PARA LA ACCIÓN**

- La existencia de plantillas multiculturales y globales ¿crees que puede ser más bien fuente de riqueza o fuente de conflictos en el seno de una empresa?
- ¿En qué tipo de empresas consideras que existen más estímulos para la resolución de conflictos: en empresas muy globalizadas o en empresas de menor tamaño, más locales y vinculadas a su territorio?
- ¿Piensas que lo anterior depende más del tipo/tamaño de la empresa o de las actitudes y habilidades de sus directivos?
- En este sentido una mayor movilidad internacional de las plantillas, ¿crees que aumenta o disminuye la cohesión dentro de la empresa y el compromiso hacia la búsqueda de soluciones ante los conflictos que pudieran darse?
- De la siguiente lista de posibles conflictos interculturales que pueden darse en el seno de una plantilla diversa, ¿reconoces alguno de ellos en tu ámbito de trabajo?
 - Barreras por idiomas (causa de malentendidos, incompreensión, etc.).
 - Estilos de comunicación (comunicación directa, lenguaje no verbal y gestual, grado de iniciativa individual, grado de trabajo en equipo, etc.).
 - Prácticas comerciales (grado de conocimiento de realidades y mercados locales, grado de comprensión de costumbres comerciales, etc.).
 - Basados en tradiciones o costumbres adquiridas (entrega de regalos, actitud hacia la jerarquía, normas culturales, prácticas religiosas, etc.).
- ¿En qué aspectos puede contribuir la diversidad cultural a una resolución positiva de los conflictos en el seno de una empresa?
- La Gestión de la Diversidad en la empresa como enfoque que pretende reconocer las diferencias como fuerza creativa y de cambio, ¿crees que puede aportar algo para mejorar la cohesión y solidaridad dentro de la empresa y en el logro de sus objetivos?
- De las siguientes estrategias de resolución de conflictos, cuáles crees que pueden funcionar mejor en un contexto de plantillas móviles e interculturales:
 - Información y sensibilización a dirección y trabajadores (derechos y deberes, prevención de la discriminación, deconstrucción de estereotipos y prejuicios, etc.).
 - Establecimiento de unas normas claras, sencillas y consensuadas en torno a la organización y funcionamiento de equipos de trabajo.
 - Formación en métodos y técnicas de comunicación intercultural y resolución de conflictos.

LEER... OIR... MIRAR

LEE



- “La inteligencia de la complejidad” de Edgar Morin.
- “La construcción del codesarrollo” de Carlos Jiménez Romero y otros.
- “Migraciones y Fronteras: Nuevos contornos para la movilidad Internacional” M^a Eugenia Anguiano Téllez y Ana M^a López Sala.
- “Por una antropología de la movilidad” de Marc Augé.
- “Historia de las migraciones internacionales” de Joan Lacomba.
- “Trabajar fuera” de Jorge Cagigas y Javier Arribas.

ESCUCHA



- “El emigrante” de Celtas Cortos.
- “Choque cultural” de Rita Lee.
- “Mestizaje” de Ska-P.
- “En la ciudad” de Amparanoia.

VE LA PELÍCULA



- “Nocturne Indien” (1989) de Alain Corneau.
- “Lost in Translation” (2003) de Sofia Coppola.
- “L'auberge espagnole (Una casa de locos)” (2002) de Cédric Klapisch.
- “Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu?” (2014) de P. de Chauveron.
- “Un franco, 14 pesetas” (2006) de Carlos Iglesias.
- “El sudor de los ruiseñores” (1999) de Juan Manuel Cotelo.
- “El gran viaje” (2004) de Ismaël Ferroukhi.
- “Eres muy guapo” (2005) de Isabelle Mergault.
- “Memorias de África” (1985) de Sydney Pollack.
- “Orillas” (2010) de Pablo Cesar.



INNOVACIÓN

10

Innovación

A lo claro



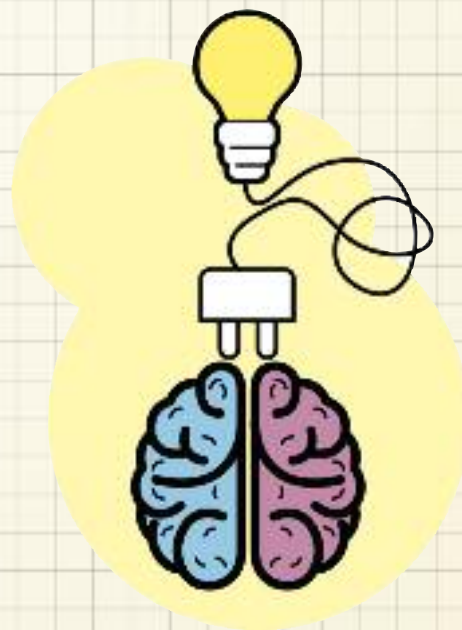
- La Declaración Universal de la UNESCO en torno a la Diversidad Cultural, en su Art. 1, declara: "(...) Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos."

Y más tarde añade: "Todas las tradiciones vivas están sometidas a una continua reinención de sí mismas. La diversidad cultural, al igual que la identidad cultural, estriba en la innovación, la creatividad y la receptividad a nuevas influencias".

- Según el estudio de la Comisión Europea (2003) "El coste y beneficio de la Diversidad", entre las cinco ventajas más significativas que las empresas con políticas activas de Diversidad asignan a la Diversidad se encuentra 'el aumento de la innovación y creatividad entre los empleados' y esto lo señalan para la compañía en su totalidad y no sólo para un departamento, así como para todos los niveles, especialmente para los responsables y a la dirección.
- Pero ¿podemos ser creativos e innovadores en nuestra 'cotidianeidad' o eso es algo reservado a 'artistas' y 'emprendedores'?, ¿depende solo de la iniciativa personal?:
 - "La creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y lo previsible, para producir algo novedoso" (Guildford).
 - "La creatividad simplemente consiste en conectar las cosas. Cuando le preguntan a personas creativas cómo

hicieron algo se sienten un poco culpables porque en realidad no crearon nada. Simplemente vieron algo. Les fue obvio después de un tiempo. Eso es porque fueron capaces de conectar las experiencias que habían tenido y las sintetizaron de formas nuevas". (Steve Jobs).

- "La creatividad es la inteligencia divirtiéndose". "La creatividad es cuestión de actitud" (Einstein).
- "La creatividad requiere el valor de desprenderse de las certezas" (Erich Fromm).
- "Que la inspiración me encuentre trabajando" (Picasso).
- "La creatividad es tan importante en la educación como la alfabetización" (Ken Robinson).





El concepto de creatividad se ha aplicado habitualmente a la producción artística, sin embargo, aquí se propone su utilización en un sentido amplio, para la solución de problemas en cualquier terreno. La apertura, búsqueda y generación de experiencias en contextos diversos tiene una estrecha relación con la creatividad personal y, por tanto, con la capacidad de innovación. Creatividad y diversidad se relacionan tanto para ser innovadores y creativos en resolver nuevas situaciones provocadas por la diversidad como para utilizar la diversidad para favorecer la creatividad e innovación: incorporar valores, respuestas, prácticas de diversas sociedades y grupos. Así, en este capítulo te proponemos cómo ser más creativo e innovador.

En contextos diversos, la interculturalidad puede ser un factor de enriquecimiento en la mejora de la innovación de nuestro trabajo profesional:

- En la aproximación a las características específicas de nuevos mercados.
- En la adopción de soluciones comerciales adaptadas a mercados locales.
- En la colaboración en el seno de equipos de trabajo para la generación de nuevas ideas y el logro de objetivos comunes.
- En la mejora de las relaciones profesionales y personales.
- En la adaptación a los cambios que se producen a nuestro alrededor...

La innovación personal es el proceso que transforma a las personas, y nos permite mejorar nuestras capacidades para interactuar con una nueva realidad.



Del mismo modo diríamos que la innovación empresarial transforma a las empresas en su interacción con su entorno. En numerosas ocasiones, la urgencia de lo inmediato, la falta de distancia y perspectiva, el miedo a fracasar o la aparente seguridad que nos ofrecen nuestros hábitos, costumbres e

ideas preconcebidas, actúan como rémoras o excusas para afrontar la innovación personal. Todo ello, nos remite a un proceso que se antoja

complicado y para el que aparecen numerosas preguntas de difícil respuesta. Pero es esta probablemente la primera actitud innovadora a adoptar: el cuestionamiento, la curiosidad, la duda, la apertura...

- La innovación personal no sería desde nuestra propuesta solo una actitud que buscamos "activar" cuando no tenemos más remedio -como en épocas de crisis o conflicto- sino que sería una actitud a "integrar" en el conjunto de nuestro desarrollo. Al igual que la autoestima o la comunicación interpersonal son consideradas como competencias básicas y necesarias, también la innovación habríamos de verla así. Aprender de los errores y fracasos, adoptar nuevas miradas, explorar lo desconocido, enfrentarse con lo incierto, descubrir nuevas realidades, plantear nuevas soluciones... nos ayudará a lograr cambios personales importantes con reflejo en todos nuestros ámbitos y espacios vitales.
- La diversidad cultural brinda oportunidades para aumentar la capacidad de adaptación a distintos contextos y circunstancias sociales y de favorecer la innovación y la fecundación cruzada entre las expresiones y las prácticas culturales.

Diferentes autores señalan un vínculo positivo entre diversidad e innovación en un entorno empresarial:

- Adler (2002) apunta que la diversidad en los equipos multiculturales está a menudo asociada con resultados positivos en términos de innovación, creatividad y resolución de problemas.
 - Hennessey y Amabile (1998) sugieren que la diversidad, cuando se combina con una comprensión de las fortalezas y debilidades de la persona y con relaciones profesionales basadas en la sensibilidad y la confianza, mejora la creatividad y capacidad para resolver problemas.
 - Niebuhr (2006) encontró mayores niveles de investigación, desarrollo e innovación en regiones de Alemania donde los niveles de diversidad cultural eran más altos que en aquellas otras donde eran menores.
 - Gratton (2007), en un estudio exhaustivo de 1.000 equipos internacionales, encontró una correlación positiva entre innovación y equipos de trabajo con paridad hombres/mujeres; dicha correlación era negativa cuando no había paridad.
 - Por otra parte la internacionalización de nuevos productos en mercados cada vez más globalizados hace de la diversidad cultural una realidad y casi un requerimiento a la hora de constituir equipos orientados a la búsqueda de soluciones innovadoras.
- La diversidad contribuye a la innovación de muchas maneras:
 - La flexibilidad, la creatividad y la capacidad innovadora se ven reforzados por la existencia diferentes actitudes; es decir las personas que tienen las mismas opiniones, toman las mismas decisiones limitando la extensión y profundidad del potencial del

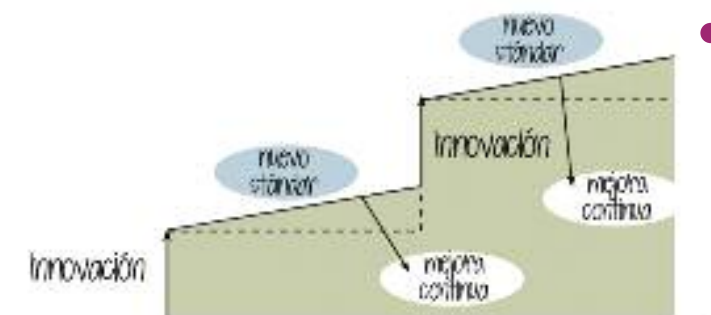


- pensamiento innovador y creativo (Özbilgin 2008).
- La diversidad puede contribuir de manera útil a la toma de decisiones y resolución problemas, aportando diferentes perspectivas, habilidades y una mayor evaluación crítica (Bassett-Jones, 2005).
 - Los equipos que se caracterizan por su diversidad tienen la capacidad de acceder a redes más extensas de relaciones laborales, de capital cultural y de habilidades interculturales, y por tanto de integrar estos activos en el proceso de innovación
- Del mismo modo, si no innovamos y no nos adaptamos a los nuevos contextos de diversidad estaremos abocados al fracaso. Un estudio de DiStefano et Maznevski (2003)⁶ efectuado sobre 73 equipos de trabajo en empresas de 6 países, mostraba que los equipos diversos obtenían resultados o mucho más altos o mucho más bajos que los equipos denominados 'homogéneos' (no diversos), pero por lo general constataban que eran a menudo inferiores. En el marco del estudio analizaron cuáles eran los factores que producían esos resultados de tal forma que sus conclusiones ayudasen a una gestión de la diversidad creadora de valor. Entre los mismos señalaron:
- Desigualdades entre los miembros del equipo que pueden afectar su cohesión, crear conflictos, problemas de comunicación y de participación, lo cual tiene un impacto negativo en la cadena de valor.
 - Existencia de formas de "dominación cultural" que inhiben y condicionan las aportaciones de los miembros de los grupos 'no dominantes'.

La gestión eficaz de la diversidad es esencial para su éxito y, según los autores anteriores, para aprovechar el potencial innovador de diversidad se ha de combinar la aplicación de políticas de no discriminación y promoción de la igualdad, con técnicas que saben cómo sacar provecho de la diversidad para impulsar la innovación (sensibilización, formación,

gestión de equipos multiculturales, técnicas de comunicación intercultural, resolución de conflictos, etc.).

Patrones de mejora:
Innovación + mejora continua



- En este sentido la innovación que aquí proponemos se refiere más bien a un proceso continuo de mejora, aunque también hemos de aceptar que a veces, el cambio surge a partir de 'detonantes' concretos como una "idea radical",

⁶"Interculturalidad y creatividad. Apuntes para una educación alternativa". R. Elisondo y D. Donolo. Revista RED nº41 (2014)

una “experiencia-cumbre” (A.Maslow), un “suceso inesperado”, etc. Ambos modelos se complementan y no son excluyentes, aunque el primero es el que se sitúa más próximo a nuestra realidad personal y cotidiana donde solemos funcionar por prueba y error y por aproximaciones sucesivas: **La Innovación Continua.**

- Supone encontrar nuevas formas de ver, de hacer o de mejorar las cosas cotidianas, que hacemos todos los días.
- Tiene que ver con la actitud del ‘investigador’ que experimenta y trata de encontrar nuevas soluciones, de conectar ideas para resolver problemas y generar oportunidades. Es por tanto, una actitud más que una tarea o un método concreto.
- Ser “Retro-Progresivo”: No se trata de rechazar automáticamente todo lo antiguo/lo anterior, sino de escucharlo con perspectiva, de mirarlo nuevamente, de ‘darle la vuelta’ buscando explorar lo que sigue valiendo y lo que puede mejorarse.
- No basta solo con ‘mirar’ o ‘pensar’ de otra manera, hay que intentar luego llevarlo a la acción, lo que pone en juego otras actitudes: compromiso, responsabilidad, tolerancia a la frustración, asertividad, resiliencia (capacidad de superar circunstancias adversas)...



Ante la complejidad de nuestras sociedades, el impacto de las crisis (actual y recurrentes) y el acelerado desarrollo tecnológico que vivimos, parece que existiera una urgencia, casi una exigencia, para ser innovadores (en lo personal, en la empresa, en la cultura, en la política, etc.). Una especie de ‘stress innovador’ para adaptarnos, cambiar, ser productivos, competitivos... y bajo la implícita amenaza de no ‘integrarnos’ en el progreso y ser expulsados del sistema. La innovación continua que aquí proponemos supone cuestionar también este modelo de ‘innovación estresante’.

Plantéate las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde está la creatividad?
- ¿Quiénes son creativos?
- ¿Cómo innovar y ser creativos?



La creatividad está en la búsqueda deliberada de espacios y tiempos para la expresión, la creación y la construcción de nuevas relaciones, realidades y espacios. En dejarse sorprender. En la apertura consciente y la generación de nuevas experiencias en contextos diversos: en el trabajo, la familia, en las relaciones sociales y comunitarias, en las emociones, en la ética y los valores, en las acciones cotidianas, en la resolución de problemas prácticos, en el arte...

“Nada de lo humano me es ajeno” (Terencio).

En este sentido seremos creativos si buscamos abrirnos a construir experiencias y espacios para desplegar potencialidades creativas y ensayar nuevas soluciones. En las intersecciones entre personas y contextos (comunitarios, sociales, culturales, políticos) se encuentra la creatividad⁶.

¿Qué pensamos del mundo que nos toca vivir? Querámoslo o no, hemos de hacerlo en un mundo plural, interdependiente e interconectado, en el que la diversidad debe ser considerada como una riqueza creativa y no un obstáculo. ¿Qué piensas de lo que nos propone Pérez de Cuellar cuando era presidente de la UNESCO, en 1996?: “La cultura es la transmisión de comportamiento tanto como una fuente dinámica de cambio, creatividad y libertad, que abre posibilidades de innovación. Para los grupos y las sociedades, la cultura es energía, inspiración y enriquecimiento, al tiempo que conocimiento y reconocimiento de la diversidad”.

Sobre el cómo hay multitud de libros, guías, manuales, etc., nosotros nos limitaremos aquí a apuntar algunas pistas o ideas clave para la acción.

Para empezar, en el siguiente enlace puedes realizar un test sobre creatividad personal que, sin ser definitivo, te ayudará a situar un punto de inicio y valorar competencias previas: <http://es.scribd.com/doc/19031535/Anexo-5-Test-Sobre-Creatividad-Personal#scribd>

La creatividad es un potencial inherente a todas las personas.

¡No esperemos a la próxima crisis para justificar el ponernos en marcha!

⁶“Interculturalidad y creatividad. Apuntes para una educación alternativa” R. Elisondo y D.Donolo. Revista RED nº41 (2014)

Podemos
cambiar



MÁS VALE MAÑA...

Finalmente, señalamos posibles **“Pistas para la acción”** las cuales son referencias no excluyentes y a las que cada uno podrá añadir las que considere tras su reflexión personal.

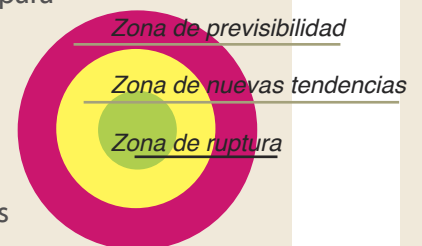


SENTIDO Y CONCIENCIA CRÍTICA

COGNITIVA

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- **MAPAS MENTALES** (Tony Buzan) es una forma gráfica y creativa de expresar ideas y mostrar a través de un diagrama reflexiones sobre un tema. Dicha palabra o tema generador se sitúa en el centro del gráfico y a partir de este se derivan, a través de líneas, otras palabras, temas o conceptos asociados en diferentes grados. Aunque tienen diferentes usos, aquí proponemos siguiendo a J.Cabrera emplearlos para hacer un “Mapa de Innovación Personal”.
- Se empieza dividiendo nuestra realidad actual en tres planos:
 - **Zona 1** “Mi entorno previsible”: lo cercano y conocido.
 - **Zona 2** “Nuevas tendencias”: lo predecible junto a lo que es conocido pero que puede variar y no podemos controlar del todo.
 - **Zona 3** “De Ruptura”, muy abierta e inestable, difusa, difícilmente predecible e interpretable y de la que no podemos medir su impacto en nuestras vidas.
- Cada una de estas zonas precisa de herramientas y enfoques diferentes a los cuales podemos aproximarnos construyendo mapas mentales adecuados para cada una de ellas. En los siguientes enlaces puedes ver cómo se elaboran:



http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/educ_continua/LECT24.pdf

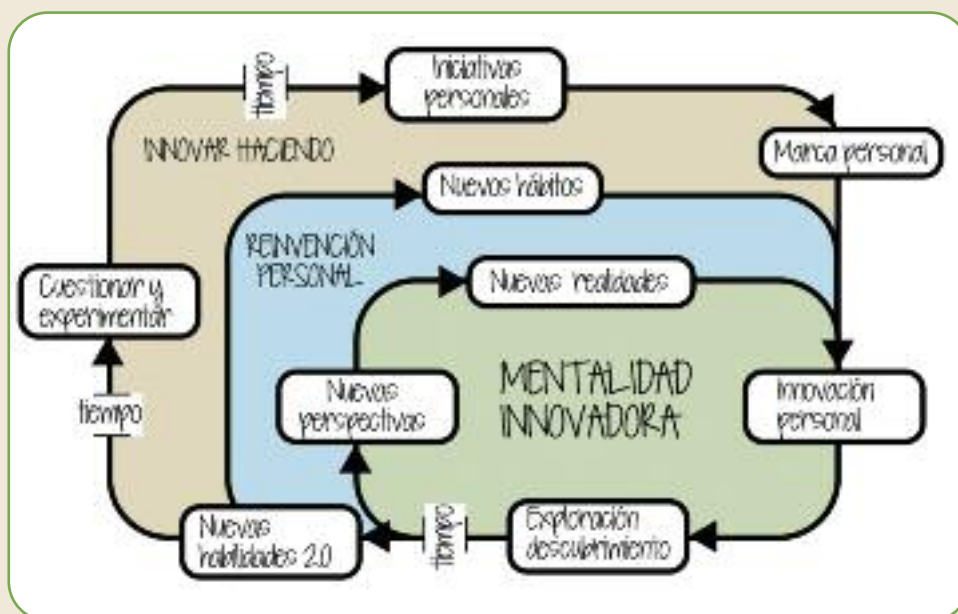
<https://www.youtube.com/watch?v=2V5ArxqJFYg>

Curso de mapas mentales (hay 12 partes): <https://www.youtube.com/watch?v=q6jzZRQF9g>



➔ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Una vez que hayamos caracterizado, a través de los mapas mentales, a cada una de esas zonas, podemos preguntarnos lo siguiente:
 - ¿Cómo podemos dar sentido e interactuar entre las diversas zonas de una misma realidad personal y/o social? ¿Cómo pasar de la zona previsible o de “confort” para explorar nuevas zonas o espacios?
 - ¿Cómo podemos prepararnos para vivir en contextos complejos y cambiantes?
 - ¿Cómo prepararse para gestionar lo imprevisible?
 - ¿Cómo desarrollar nuevas habilidades personales para hacer frente a la creciente complejidad?
 - ¿Cómo romper con los hábitos y rutinas y darnos tiempo para sorprendernos, crear y explorar?
 - ¿Qué cosas de las que hacemos ahora son relevantes?
 - ¿Qué cosas de lo que hoy hacemos dejan de tener sentido?
 - ¿Qué cosas tengo que dejar de hacer?
 - ¿Cuáles incorporo?
- Las respuestas a estas preguntas se pueden ir introduciendo en la construcción de nuestros mapas de innovación personal.





COOPERACIÓN. COLABORACIÓN

COMPORTAMIENTO

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Los **“Seis Sombreros para Pensar”** es un recurso creado por E. de Bono para facilitar a los grupos el pensar y adoptar soluciones de una manera detallada y creativa.
- Cada uno de los seis sombreros es de un color diferente, lo que simboliza las diferentes formas en las que se puede observar la realidad. Cuando haya que adoptar una decisión, ya sea de manera individual o como grupo. Según nos pongamos un sombrero u otro habremos de expresar la opinión sobre el tema tratado desde la óptica del sombrero en cuestión.



CREATIVIDAD

COMPORTAMIENTO

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- **“Los porqués encadenados”**: ante un problema, situación u objetivo creativo nos preguntamos “¿por qué?”, una vez respondido, vuelve a cuestionar “¿por qué?”... y así sucesivamente, como los niños. Esto nos permitirá un análisis causal en profundidad y nos abrirá vías o nuevas posibilidades a explorar, aunque no sirve para ofrecer soluciones.
- En el siguiente enlace puedes conocer numerosas técnicas de creatividad:
<http://www.neuronilla.com/desarrolla-tu-creatividad/tecnicas-de-creatividad>



FLEXIBILIDAD

TRANSVERSAL

PISTAS PARA LA ACCIÓN

- Estudios recientes dicen que un profesional recién graduado de 25 años, cambiará en promedio 12 veces de empleo y que desarrollara 5 competencias profesionales a lo largo de su carrera.
- Esto nos conduce a que la flexibilidad es una competencia transversal, también muy unida a las de innovación y creatividad.
- ¿Conoces el término **“Flexiseguridad”**? Se viene utilizando por la Comisión Europea para sugerir una adaptación a las nuevas condiciones del ‘mercado’ laboral tanto por parte de trabajadores como de empresarios.
 - Te proponemos que investigues en este concepto y te hagas tu propia opinión
http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c10159_es.htm
 - ¿Qué es lo que te sugiere?
 - ¿Tiene algo que ver con lo que estamos hablando en este tema?

LEER... OIR... MIRAR

LEE



- “La edad de la paradoja” de Charles Handy.
- “Introducción al pensamiento complejo” de Edgar Morin.
- “Los secretos de los genios de la creatividad” de Michael Michalko.
- “Innovación social” de R. García Vegas y M. Arenilla.
- “Creatividad e Innovación” de Juan Pastor Bustamante.
- “El Estado Creativo de la Mente” de J. Krishnamurti.
- “Innovación en tiempos de crisis” de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner.
- “Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención” de Mihaly Csikszentmihalyi.
- “El pensamiento creativo” de Edward de Bono.
- “Mentes creativas” de Howard Gardner.
- “El espíritu creativo” de Daniel Goleman y otros.
- “La personalidad creadora” de Abraham Maslow.
- “La empresa creativa” de Franc Ponti.
- “Creatividad inteligente” de Beatriz Valderrama.
- “The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity” de Paul Sloane.

ESCUCHA



- “Thunder Road”, de Bruce Springsteen.
- “In my tree” de Pearl Jam.
- “Gimme the prize” de Queen.
- “Try” de Janis Joplin.
- “Vértigo” de U2.

VE LA PELÍCULA



- “Ciudadano Kane” (1941) de Orson Welles.
- “Tucker: Un hombre y su sueño” (1988) de Francis Ford Coppola.
- “Bichos” (1998) de Pixar.
- “Cielo de octubre” (1999) de Joe Johnston.
- “La red social” (2010) de David Fincher.
- “En busca de la felicidad” (2006) de Gabriele Muccino.
- “Una mente maravillosa” (2001) de Ron Howard.
- “Smoke” (1995) de Wayne Wang y Paul Auster.
- “Big Fish” (2003) de Tim Burton.
- “Barton Fink” (1991) de Hnos Cohen.
- “Man on wire” (2008) de James Marsh.



Y A MODO DE POSTRE...

..."DEBEMOS SER EL CAMBIO QUE QUEREMOS VER EN EL MUNDO"

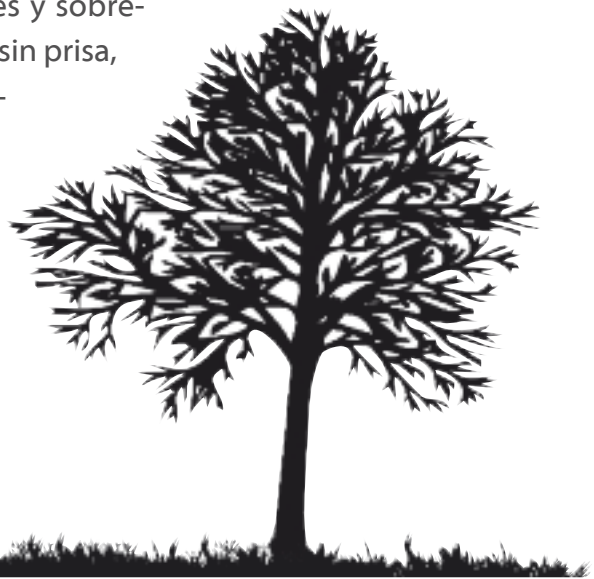
GANDHI



El propósito de la presente Guía de Competencias para la Gestión de la Diversidad en los Entornos Laborales, ha sido ofrecer una herramienta dirigida personalmente a cada lector para que pueda hacerla suya y reconstruirla sobre la base de sus experiencias, actitudes e ideas. Deseamos que haya sido útil, amena y haya servido para motivar pequeños o grandes cambios.

Como esos árboles centenarios que, imponentes y sobrecogedores, siempre están ahí y siguen creciendo sin prisa, mientras todo se empeña en cambiar a su alrededor, las propuestas que aquí te sugerimos han de germinar en buenas condiciones para que luego crezcan imparables.

Eres tú quien decides... atrévete...
no caminamos solos.



TODOS NOSOTROS SABEMOS ALGO.

TODOS NOSOTROS IGNORAMOS ALGO.

POR ESO, APRENDEMOS SIEMPRE.

NO HAY PALABRA VERDADERA QUE NO SEA UNIÓN
INQUEBRANTABLE ENTRE ACCIÓN Y REFLEXIÓN.

PAULO FREIRE.

Financiado por:



RED **acoge**

Calle Cea Bermúdez, 43, 3º B.
28003, Madrid - España

acoge@redacoge.org
Telf: +34 91 563 37 79
Fax: + 34 91 550 31 14

www.redacoge.org