

ANEXOS

Síntesis de resultados del análisis de la encuesta

Con el alumnado universitario de 6 carreras distintas de la Universitat Pompeu Fabra se realizó la aplicación individual de una escala de actitud.

1. Caracterización de la muestra

Se obtuvieron los estadísticos descriptivos de cada variable incluida en la encuesta, para cada uno de los 3 grupos estudiados. (Grupo 1 ADE (Administración y Dirección de Empresas) / Grupo 2 CPA (Ciencias Políticas y Administración) / Grupo 3 NO ADE (otras carreras)

En cuanto a la **variable estudio de idiomas**, se obtuvieron los siguientes resultados descriptivos. Ver tabla 1

No obstante que se encontraron 16 idiomas distintos en las muestras, los idiomas extranjeros (al Estado Español) más estudiados en los 3 grupos son el **inglés** (mucho / entre 71 y 86%), el **francés** (poco / entre el 40 y el 58.6%), el **alemán** (poco / entre el 14 y 17%), así como el **italiano** (poco / entre el 4 y el 7%).

Cabe destacar que el grupo de ADE es en el que mayor número de idiomas ha estudiado el alumnado, (13 de los 16), ya que es donde mayor porcentaje de alumnado de intercambio ERASMUS existe, por lo que al menos potencialmente es el grupo más multilingüe de los tres.

Es probable que la diferencia de porcentajes en el estudio del idioma inglés que se eleva al 86.5% en el grupo de ADE tenga relación o sea un reflejo de la estrategia actual de la UPF de ofertar un número considerable de materias en inglés como parte del plan de estudios de la carrera ADE, que como se muestra en el siguiente apartado, es la carrera donde mayor porcentaje de alumnado ha tenido profesores extranjeros en el aula.

IDIOMA (%)	GRUPO ADE N= 208			GRUPO CPA N= 41			GRUPO NO ADE N= 31		
	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada
Castellano	98	1	1	100			92.9	7.1	
Catalán	89.4	1.9	8.7	94.4	5.6		63.6	9.1	27.3
Inglés	86.5	13.5		71.8	25.6	26	77.4	19.4	3.2
Francés	11.2	40	48.8	19.5	46.3	34.1	6.9	58.6	34.5
Alemán	5.8	17.5	76.7	4.9	14.6	80.5	9.7	16.1	74.2
Sueco		.5	99.5		2.4	97.6			100
Italiano	2.4	4.3	93.2	2.4	4.9	92.7		6.9	93.1
Portugués	1	.5	98.5			100			100
Japonés	.5		99.5			100			100
Arabe		.5	99.5			100			100
Hebreo			100			100		3.2	96.8
Ruso	.5		99.5			100		3.2	96.8
Chino		1.4	98.6			100			100
Gallego	.5		99.5			100			100
Finés			100		4.9	95.1			100
Esperanto			100		2.4	97.6			100

Tabla 1. Variable estudio de idiomas / Comparación de los 3 grupos

En relación a las **variables de contexto o de EXPOSURE (EXPERIENCIA DIRECTA)** con lo internacional o intercultural, se obtuvieron los siguientes resultados. Ver tabla 2

a) Más de la mitad (58%) en todos los grupos NO han vivido en el extranjero, mientras que un tercio (26-35%) han vivido por un periodo de 1-6 meses.

b) Entre un 32-41% han viajado más de 6 veces al extranjero en los tres grupos y entre un 29-37% han viajado de 1-3 veces.

c) Entre un 65-71% del alumnado de los tres grupos NO ha participado en un programa de intercambio al extranjero.

d) Poco más de la mitad (52-56%) del alumnado de los tres grupos NO han convivido con personas extranjeras en la misma casa o piso.

e) Entre un 55-77% del alumnado NO tienen amigos extranjeros, siendo el mayor porcentaje para el grupo de NO ADE.

f) La mayoría del alumnado de los tres grupos (71-90%) han tenido más de 4 profesores extranjeros en el aula, *siendo destacable que en el grupo ADE el porcentaje se eleva a un 89.4%, pero con una frecuencia de más de 6 profesore..*

Es destacable hacer mención que en estas variables de exposure, los resultados son muy similares entre los tres grupos, sólo encontrándose diferencia importante en la variable del profesorado extranjero en el aula.

Variable EXPOSURE	GRUPO ADE n= 208	GRUPO CPA n= 41	GRUPO NO ADE n= 31
Vivir en el extranjero	Más de la mitad (58.2%) no lo ha hecho; un tercio (32.2%) ha vivido entre 1-6 meses y el resto (9.6%) más de 6 meses	Más de la mitad (58.5%) no lo ha hecho; casi un tercio (26.8%) han vivido entre 1-6 meses y el resto (14.7%) más de 6 meses	Más de la mitad (58.1%) no lo ha hecho; un tercio (35.5%) han vivido de 1-6 meses y el resto (6.4%) más de 6 meses
Viajes al extranjero	Un tercio (31.7%) ha viajado más de 6 veces y otro tercio (37%) ha viajado de 1-3 veces	Casi la mitad (41.3%) ha viajado más de 6 veces y casi un tercio (29.3%) han viajado 1-3 veces	Un 40% ha viajado más de 6 veces y más de un tercio (36.7%) ha viajado 1-3 veces
Programas de intercambio al extranjero	65% NO lo ha hecho y 35% SI	71.8% NO lo ha hecho y 28.2% SI	67.7% NO lo ha hecho y 32.3% SI
Convivencia con extranjeros	La mitad (51.9%) NO han convivido con extranjeros y la otra mitad (48.1%) SI	Poco más de la mitad (56.1%) NO han convivido con extranjeros y la otra mitad (43.9%) SI	Poco más de la mitad (53.3%) NO han convivido con extranjeros y la otra mitad (46.7%) SI
Amigos extranjeros	La mayoría (67.6%) NO tiene amigos extranjeros	Más de la mitad (53.7%) NO tiene amigos extranjeros, pero la otra mitad (46.3%) SI	La mayoría (77.4%) NO tiene amigos extranjeros
Profesores extranjeros	Todos han tenido profesores extranjeros en el aula. La mayoría (89.4%) + de 6	Todos han tenido profesores extranjeros en el aula. La mayoría (90.2%) + de 4	Todos han tenido profesores extranjeros en el aula. La mayoría (71%) + de 4

Tabla 2. Variables de EXPOSURE / Comparación de los 3 grupos

En relación a la **variable de participación en eventos relacionados con otros países o culturas**, los resultados se muestran en la tabla 3

a) Los eventos con **mayor participación** en los 3 grupos son en primer lugar las **exposiciones** (58-80% acumulado alguna vez y con cierta frecuencia); en segundo lugar las **ferias o bazares** (53-55% acumulado) y en tercer lugar los **conciertos** (48-56%).

b) Los eventos de **menor participación** en los tres grupos son en primer lugar las **fiestas religiosas o populares** (86-93%), en segundo lugar las **manifestaciones públicas** (56-81%) y en tercer lugar los **conciertos** (46-52%) o las **ferias o bazares** (46% Grupo ADE).

NOTA= Los eventos deportivos son una actividad que fue marcada por algunos encuestados del Grupo ADE, pero que no había sido incluida en la encuesta, por ello su alto porcentaje de no participación, por lo que no es posible efectuar comparación intergrupos.

c) Los porcentajes de participación o no participación son en general muy similares entre los 3 grupos, destacando la *participación mayoritaria en las exposiciones*, así como la *ausencia mayoritaria en las fiestas religiosas o populares, así como en las manifestaciones públicas*.

Sin embargo, cabe destacar algunas diferencias entre los grupos: el grupo CPA tiene un porcentaje de 66% de participación acumulada en Seminarios, Conferencias o Foros, a 25 puntos del más cercano (ADE); el mismo CPA tiene 80.5% de porcentaje acumulado en la participación en Exposiciones, a 20 puntos del siguiente (ADE), así como el Grupo ADE tiene a Ferias o Bazares como la tercera actividad en que menos participa, mientras que los otros dos grupos tienen esta misma actividad como la segunda de mayor participación.

EVENTO	GRUPO ADE n=208			GRUPO CPA N=41			GRUPO No Ade n=31		
	NO	1-3 veces	+ 3 veces	NO	1-3 veces	+ 3 veces	NO	1-3 veces	+ 3 veces
Seminarios, Conferencias y Foros	59.6	33.7	6.7	34.1	56.1	9.8	64.5	29	6.5
Fiestas Religiosas o Populares	85.6	13	1.4	92.7	7.3		87.1	6.5	6.5
Manifestaciones Públicas	76.4	20.7	2.9	56.1	31.7	12.2	80.6	16.1	3.2
Conciertos	43.8	45.7	10.6	46.3	36.6	17.1	51.6	41.9	6.5
Ferias o Bazares	46.6	44.2	9.1	43.9	46.3	9.8	45.2	48.4	6.5
Exposiciones	40.9	47.1	12	19.5	58.5	22	41.9	45.2	12.9
Eventos deportivos	98.6	.5	1	100			100		

Tabla 3. Variables de EXPOSURE / Comparación de los 3 grupos

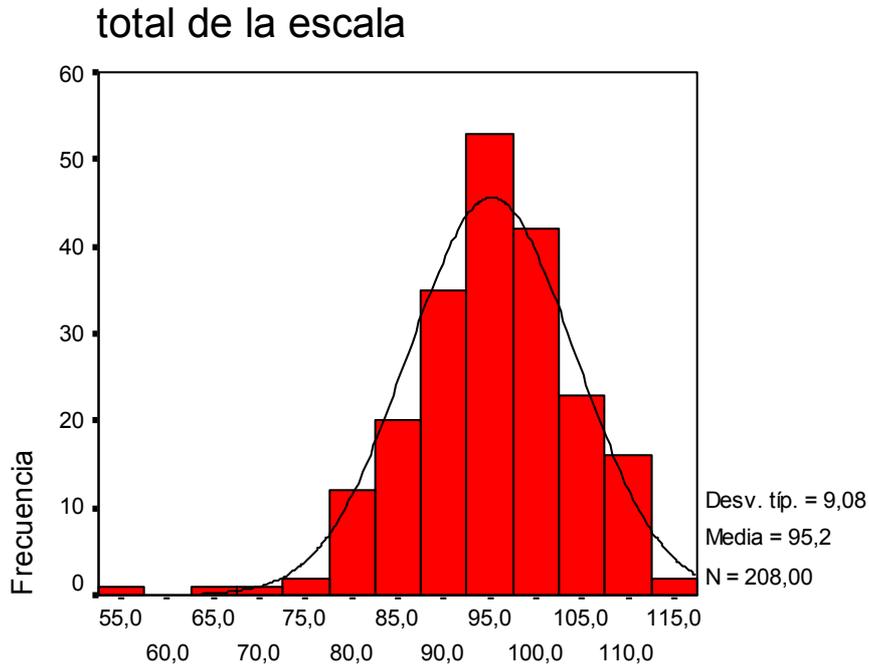
➤ Distribución de puntuaciones totales en la escala

La distribución de las puntuaciones de la escala obtenidas por el alumnado de los tres grupos se ajustan a una distribución normal. Ver la representación de las puntuaciones obtenidas de cada uno de los grupos en los gráficos (figuras 1, 2 y 3)

Los principales **estadísticos descriptivos de las 3 escalas** se muestran en la tabla 4

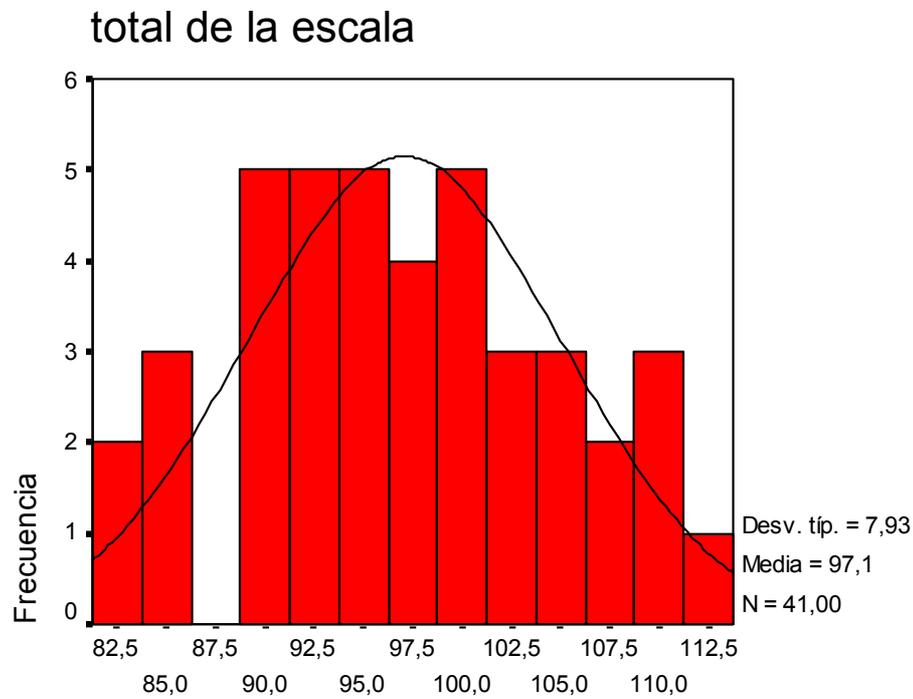
Tabla 4. Descriptivos de la escala /comparación de los 3 grupos

MEDIDA	GRUPO ADE Valor estadístico (Valor escala likert)	GRUPO CPA Valor estadístico (Valor escala likert)	GRUPO NO ADE Valor estadístico (Valor escala likert)
MEDIA	95.19 (3.96)	97.07 (4.04)	93.52 (3.89)
MEDIANA	96 (4)	97 (4.04)	93 (3.87)
MODA	97 (4.04)	91 (3.79)	79 (3.29)
DESVIACIÓN TIPICA	9.08 (0,37)	7.93 (0,33)	9.37 (0,39)
VARIANZA	82.38 (3.43)	62.87 (2.61)	87.72 (3.65)
RANGO	60 (2.5)	29 (1.20)	36 (1.5)
MINIMO	56 (2.33)	83 (3.45)	78 (3.25)
MAXIMO	116 (4.83)	112 (4.66)	114 (4.75)
ASIMETRIA	-,565 (----)	,026 (----)	,349 (----)



total de la escala

Figura 1. Distribución normal puntuaciones escala Grupo ADE



total de la escala

Figura 2. Distribución normal puntuaciones escala Grupo CPA

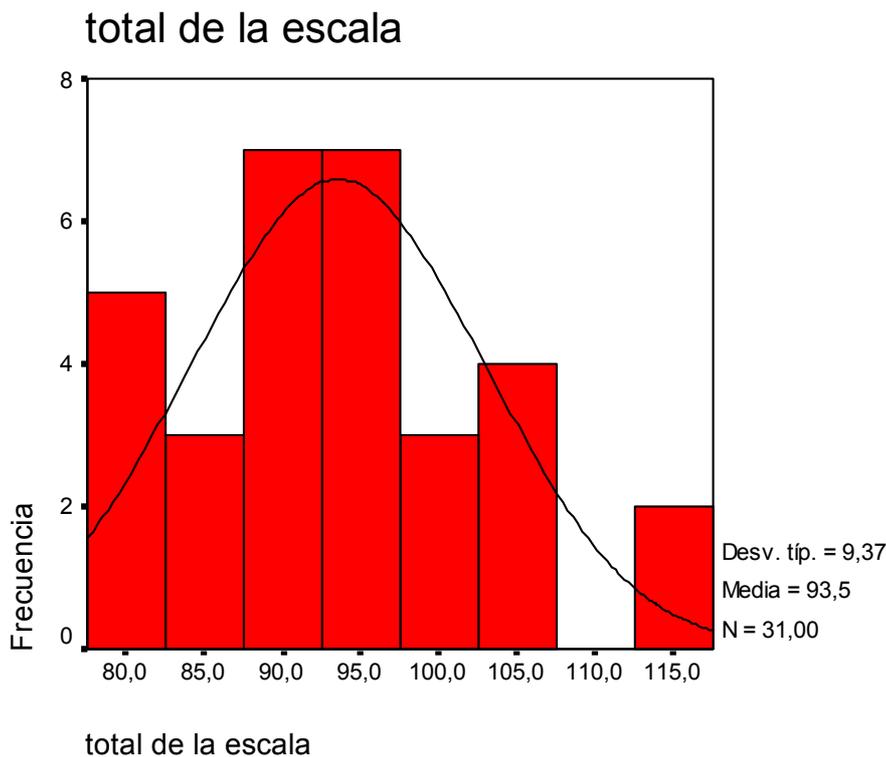


Figura 3. Distribución normal puntuaciones escala Grupo NO ADE

A fin de poder darle una interpretación a estos datos, partamos de que la puntuación mínima posible de la escala es de 24 puntos (que mostraría una actitud en contra) y la máxima de 120 puntos (que mostraría una actitud muy favorable), siendo la puntuación de 72 la que mostraría una actitud indiferente o indecisa.

Se podría hacer la siguiente interpretación descriptiva: la puntuación de los tres grupos se distribuye como una curva normal que inicia antes de la media teórica (72 puntos) en el caso del Grupo ADE (56 puntos) y arriba de la media teórica en los grupos CPA y NO ADE (78 y 83 puntos), por lo que en los tres casos se cubre el espectro de la actitud que va del indiferente o inseguro al muy favorable, situándose en el caso del Grupo ADE desde el no favorable hasta el muy favorable.

No obstante la diferencia en la forma de la dispersión de las puntuaciones entre los grupos, la media de los tres grupos se ubica entre los 93.52 y los 97.07 (3.89 y 4.04), lo cual significa que el alumnado universitario encuestado en los tres grupos tiene una actitud favorable en promedio hacia el hecho de interactuar con personas de diferente cultura, ya que el resultado se ubica en el nivel 4 *“de acuerdo”, con una mediana cercana también al “de acuerdo”, lo cual indica una actitud favorable en promedio.*

➤ **Comparación de medias entre perfiles extremos**

Se elaboraron dos perfiles extremos de alumnado, considerando 7 variables de EXPOSURE (EXPERIENCIA DIRECTA) A LO MULTICULTURAL O INTERNACIONAL, con el fin de comparar medias de dichos perfiles y ver si existe diferencia significativa o no vs. el resultado de la escala de actitud (sensibilidad intercultural).

Los perfiles elaborados se integraron, según se muestra en la tabla 5 asignando valor de 1 punto a cada una de las variables del perfil 1 y valor de 0 puntos a las del perfil 2, por lo que el perfil mínimo es 0 y el máximo posible es 7 puntos.

PERFIL 1 (ALTO EXPOSURE)	PERFIL 2 (NULO O ESCASO EXPOSURE)
Haber vivido en el extranjero > 6 meses	NO haber vivido en el extranjero
Haber participado en intercambio al extranjero	NO haber participado en intercambio al extranjero
Haber viajado al extranjero > de 6 veces	NO haber viajado al extranjero
Haber convivido con extranjeros	NO haber convivido con extranjeros
Tener amigos extranjeros	NO tener amigos extranjeros
Haber estudiado al menos 2 idiomas extranjeros (mucho)	NO haber estudiado ningún idioma extranjero o sólo uno (poco)
Haber participado en al menos 2 tipos de eventos (con cierta frecuencia)	NO haber participado en ningún tipo de evento

Tabla 5. Perfiles extremos

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- De acuerdo al análisis estadístico, *SI existe diferencia significativa entre ambos perfiles de grupo.*

Media grupo perfil 1 (≥ 4)	Media grupo perfil 2 (< 4)	P= (significación al
Valor estadístico (escala Likert)	Valor estadístico (escala Likert)	0,05%)
100.13 (4.17)	93.87 (3.91)	.000

Y cabe resaltar algunos aspectos relacionados con la distribución de los integrantes de la muestra como se detalla gráficamente en la figura 4.

- Si se divide la muestra en tres grupos, *el grupo inferior (perfiles 0 y 1) lo ocupan un 52 % del alumnado encuestado; los perfiles 2 y 3 un 26% de la muestra y el perfil alto que ocupa la cúspide de la pirámide (los perfiles del 4 al 7), el 22% restante.*
- La puntuación máxima del perfil son 7 puntos, los cuales fueron obtenidos por 4 alumnos de género masculino (todos alumnado de nacionalidad propia extranjera y estudiantes del Programa de Intercambio ERASMUS).
- Al encontrar que los integrantes del perfil máximo son todos de nacionalidad propia extranjera y además estudiantes del Programa ERASMUS, se realizó un análisis descriptivo del alumnado extranjero que estaba en la muestra y se encontraron los siguientes aspectos que vale la pena destacar:
 - No obstante que el alumnado extranjero es sólo el 7% de la muestra (20 personas), el 85% de ellos (17) se ubican en el perfil alto (perfiles 4 al 7).
 - De estos 17, 13 (76%) pertenecen al Programa de Intercambio ERASMUS y el resto (4) no participan del programa ERASMUS, pero todos ellos han vivido más de 3 años en el extranjero.
 - En relación a las 7 variables consideradas en el perfil de alto exposure a lo internacional o multicultural, el alumnado con nacionalidad propia extranjera, tiene la siguiente distribución:
 - 94% han viajado al extranjero más de 6 veces
 - 82% han convivido con extranjeros en la misma casa o piso
 - 76% han participado en algún programa de intercambio al extranjero

- 76% han estudiado mucho dos idiomas extranjeros, diferentes al idioma materno
- 70% tienen amigos extranjeros entre sus mejores amigos
- 47% han participado en al menos 2 tipos de eventos relacionados con otros países o culturas (con cierta frecuencia)
- 41% han vivido en el extranjero entre 7-12 meses y 29% más de tres años

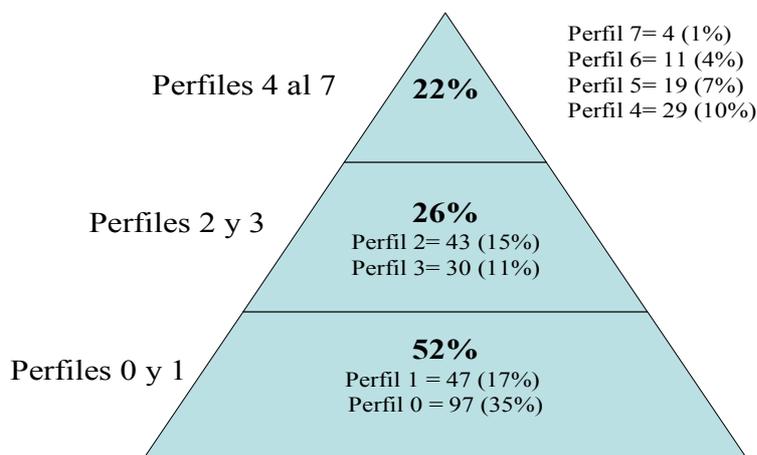


Figura 4. Distribución de alumnado encuestado por perfiles

➤ CUESTIONES PARA LA AUTOREFLEXION

1) ¿En cuál de los grupos te sitúas tú: en el grupo de perfil alto, en el perfil medio o en el grupo de perfil inferior?

2) ¿Por qué crees que el alumnado extranjero (tipo ERASMUS) ocupa los lugares más altos de la escala? ¿por qué más de la mitad de la muestra ocupa el perfil inferior?

3) ¿es conveniente para ti como profesional de la Unión Europea y un mundo cada vez más global ubicarte en la parte inferior de la pirámide? ¿te interesaría ocupar la parte más alta de la pirámide?

4) ¿qué necesitas para mejorar tu competencia intercultural? ¿en qué actividades o experiencias podrías participar para desarrollarla?

**GRACIAS POR HABER PARTICIPADO EN LA ENCUESTA
SUERTE EN TU DESARROLLO PROFESIONAL**

Síntesis de resultados del trabajo grupal

Con alumnado de la carrera de ADE y ECO de la Universitat Pompeu Fabra, se llevaron a cabo 24 grupos de trabajo, en los que participaron 96 alumnos, quienes realizaron un ejercicio grupal llenando un formato como el que se muestra a continuación:

¿QUE FORMACIÓN ESPECIFICA (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES) NECESITA UN ESTUDIANTE UNIVERSITARIO COMO TÚ, QUE PERMITA GESTIONAR CON ÉXITO LA DIVERSIDAD CULTURAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS, FACILITANDO TU MOVILIDAD Y EMPLEABILIDAD INTERNACIONAL ?

CONOCIMIENTOS	
HABILIDADES	
ACTITUDES	

➤ Necesidades formativas sentidas por el alumnado

Con los resultados obtenidos en el trabajo grupal, se puede esbozar un perfil de las necesidades formativas sentidas por el alumnado universitario, que se requieren para la gestión de la diversidad cultural en las empresas, según se muestra en la figura 1 y podría integrarse de la siguiente manera:

Se necesita una persona que adquiera los siguientes **conocimientos**:

- a) Posea un dominio de idiomas extranjeros, preferentemente de la Unión Europea y preferentemente el inglés y otro complementario que podría ser el francés o el alemán
- b) Posea una visión global que le permita comprender a las diferentes culturas con las que tenga o pueda tener contacto, así como conocimiento cultural específico de los valores y normas culturales (protocolos), que le permitan comunicarse, comprender, trabajar en equipo, negociar y adaptarse a diferentes personas y entornos culturales, ya sea en su propio país o en el extranjero

Se necesita una persona que domine las siguientes **habilidades**:

- a) Sea una persona flexible, que tenga facilidad para adaptarse e integrarse con nuevas personas y entornos culturales distintos
- b) Que sepa manejar sus relaciones interpersonales e interculturales con tacto y diplomacia, “don de gentes”
- c) Que posea habilidades comunicativas, tanto verbales y no verbales
- d) Que sepa trabajar en equipo, en general y en equipos multiculturales en particular y
- e) Que posea capacidad de liderazgo para integrar a personas de otras culturas y pueda resolver problemas en entornos multiculturales

Se necesita una persona que desarrolle las siguientes **actitudes**:

- a) Una mentalidad abierta, receptiva, tanto de nuevos conocimientos como de nuevas personas, que tenga ganas de aprender, de conocer y relacionarse con otras culturas.
- b) Sea tolerante y respetuosa de las demás personas en general y de las demás culturas en particular, que evite los prejuicios y que muestre comprensión y respeto ante valores y creencias diferentes e incluso contrapuestos a los propios.
- c) Esté dispuesta a la movilidad, dispuesta a aceptar los cambios y a adaptarse al entorno cultural en el que trabaje.



Figura 1
Perfil de las necesidades formativas sentidas
por el alumnado universitario para
la gestión de la diversidad cultural en las empresas

➤ **Estrategias formativas como respuesta a las necesidades sentidas**

En la figura 2 se muestra una síntesis gráfica de las necesidades sentidas y las estrategias formativas que el alumnado opina que pueden responder a las necesidades de adquisición de conocimientos, dominio de habilidades o desarrollo de actitudes.

La participación en **Programas de intercambio al extranjero** aparece claramente como *la estrategia formativa de mayor impacto percibido por el alumnado, tanto en la adquisición de conocimientos, como en el dominio de habilidades y el desarrollo de actitudes, como respuesta formativa a las necesidades que requiere el estudiante universitario actual para gestionar con éxito la diversidad cultural de los recursos humanos de las empresas, seguida por las estrategias de Trabajo en equipo multicultural (aula o extra aula), así como Convivencia con extranjeros (ocio / social), ya que ambas impactan en actitudes y en habilidades.*



Figura 2
Necesidades formativas sentidas
por el alumnado universitario para
la gestión de la diversidad cultural en las empresas y
sus posibles respuestas como estrategias formativas

➤ **CUESTIONES PARA LA AUTOREFLEXION**

a) ¿Qué tan cerca o tan lejos está tu perfil personal y profesional del perfil planteado por el resto de tus compañeros(as)?

b) ¿qué conocimientos necesito adquirir? ¿qué habilidades requiero dominar? y ¿qué actitudes necesito desarrollar?

c) ¿has participado en un programa de intercambio al extranjero? Si no lo has hecho, ¿has pensado en lo valioso que podría ser para tu desarrollo personal y profesional?

d) Si ya has participado en un programa de intercambio al extranjero, ¿en qué otra de las estrategias mencionadas podrías participar?

**GRACIAS POR HABER PARTICIPADO
SUERTE EN TU DESARROLLO PROFESIONAL**



INVITACION AL SEMINARIO – TALLER
“Gestión de la diversidad cultural
en las organizaciones del siglo XXI”

Barcelona, septiembre del 2003

Introducción

El entorno nacional e internacional está marcado por las siguientes tendencias:

- Ampliación de la Unión Europea con una **creciente diversidad cultural interna**
- Mayores facilidades para la movilidad laboral dentro de la UE
- Flujos migratorios que están creando sociedades cada vez más multiculturales y diversas.

Este nuevo entorno está llevando a las empresas a contar con clientes, proveedores, socios y trabajadores de diversos orígenes nacionales, étnicos y culturales, por lo que hoy y en el futuro el desarrollo de la **competencia intercultural** será una **competencia clave** para el éxito profesional y personal de los ciudadanos de esta región del mundo.

Considerando esta creciente demanda, el Grup de Recerca en Educació Intercultural (GREDI), del Departament MIDE de la Universitat de Barcelona (UB), con más de 10 años de experiencia en el tema de la Educación Intercultural, tiene el agrado de invitarte a participar en el Seminario – Taller sobre “Gestión de la diversidad cultural en las organizaciones del siglo XXI”

Fechas: Grupo 1 del 15 al 19 de septiembre 2003
Grupo 2 del 22 al 26 de septiembre 2003

Horario: De las 10 a las 13 horas

Lugar: Universitat Pompeu Fabra / Aula 40144

Precio: **GRATUITO**

Certificado: Tendrá derecho a recibir “Certificado de asistencia y participación”, quien asista como mínimo al 80% (4 de las 5 sesiones)

Objetivos:

- Conocer la importancia de la cultura en la vida laboral y cotidiana de las personas, así como su impacto en el comportamiento humano y organizacional
- Obtener herramientas que permitan mejorar las relaciones interpersonales e interculturales, a través de la mejora en la habilidad comunicativa
- Obtener una visión global que permita comprender las diferencias culturales y así posibilitar la gestión de la diversidad cultural en las empresas
- Obtener más elementos para comprender y respetar la diversidad cultural, así como para adaptarse a dichas diferencias, sea a nivel nacional o internacional

Metodología:

- Se seguirá una metodología de tipo vivencial-experiencial, tanto en forma individual como grupal, a través de ejercicios de autoevaluación, resolución de casos, simulaciones y ejercicios de role-playing, por lo que la participación activa será la clave durante el seminario-taller.
- Al final del taller se proporcionará bibliografía para los que quieran profundizar en el tema

Facilitador:

- El Seminario – Taller será facilitado por Francisco Javier de Santos, quien es Licenciado en Ciencias de la Comunicación por el Tecnológico de Monterrey (México), tiene un Master en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana (México) y ha obtenido el Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Educación Intercultural por la UB
- Durante sus más de 20 años de experiencia profesional ha sido profesor-instructor de audiencias que van desde estudiantes de bachillerato, carreras profesionales, alumnos de masters, diplomados y grupos de ejecutivos de empresas privadas o funcionarios de organismos del sector público, en diversos cursos y materias en las áreas temáticas de: Comunicación Humana, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Formación de Instructores, Habilidades Directivas y diversos tópicos de desarrollo personal.

Para inscribirse, enviar correo electrónico a:
javier_de_santos@hotmail.com

**Los espacios son limitados, por lo que se dará
prioridad por orden de inscripción**

Esperamos contar con tu participación

julio 2003

Base de datos de actividades por dimensiones y/o temas

Dimensión o tema	Subtema	Actividades propuestas	Fuente
Introducción	Expectativas	Surprise introduction (plenario) p. 23	Kohls/Knight (1994)
	Importancia de la competencia intercultural	Globingol (ejercicio grupal) p. 113	Pike & Selby (1990)
Conceptos básicos	Concepto cultura Supuestos culturales básicos	Cross-cultural awareness (ejercicio de autoevaluación) p. 35	Brislin & Yoshida (1994)
		Whom should we hire? (warm up y caso) p. 142	English & Lynn (1995)
		Icebreaker - The form (ejercicio grupal) p. 19	Kohls/Knight (1994)
		Cross-cultural value cards (ejercicio grupal) p. 33	Kohls/Knight (1994)
		Cultural values contrast (ejercicio grupal) p. 40	Kohls/Knight (1994)
Autoconciencia cultural Conciencia del "otro" cultural	Identidad cultural propia Pertenencia / Grupo interno - grupo externo	Cultural encounter (simulación) p. 73 / Encountering a new culture (simulación) pag. 51	Kohls/Knight (1994) / Brislin & Yoshida (1994)
		Discovering values through proverbs (ejercicio grupal) p. 53	Kohls/Knight (1994)
Etnocentrismo / estereotipos	Etnocentrismo Prejuicios / Estereotipos	Valores (ejercicio individual y grupal) p. 7	English & Lynn (1995)
		PI-10 + PI-18 (ejercicio individual y grupal) pag. 300 y 313	McEntee (1998)
Polidentidades / empatía	Polidentidades Diferencias individuales	Learning about others (ejercicio individual en aula o tarea) p. 133	Cushman (1999)
		Reaching consensus (ejercicio grupal) p. 25	Kohls/Knight (1994)
Comunicación verbal y no-verbal	Comunicación verbal Comunicación no - verbal	Do we understand each other? (Warm up & Caso) p.2	English & Lynn (1995)
		Multiple identities (ejercicio individual y grupal) p. 210	Schneider (2003)
		Going to language class (asimilador no. 59)	Cushman & Brislin (1996)
		Group roles (role-play) p. 130	Pike & Selby (1990)
		Nonverbal communication knowledge (ejercicio autoevaluación) pag. 269	Brislin & Yoshida (1994)
Dimensiones culturales en las organizaciones	Individualismo vs. comunitarismo (Hofstede / Trompenaars / Cushman & Brislin)	Nonverbal communication (ejercicio) p. 85	English & Lynn (1995)
		Touching (ejercicio) p. 88	English & Lynn (1995)
		I think she likes me (caso oag. 271)	Brislin & Yoshida (1994)
		Caso E (pag. 462)	McEntee (1998)
		A listening skills program (varios ejercicios de parejas y grupos)	Pike & Selby (1990)
		Your individualism-collectivism orientation (ejercicio de autoevaluación) pag. 72-74	Brislin & Yoshida (1994)
		Engineering a decision (asimilador no. 64)	Cushman & Brislin (1996)
		The quiet participant (asimilador no. 74)	Cushman & Brislin (1996)
		Korea (caso no. 11)	Kohls/Knight (1994)
		On international assignment in Greece (caso pag. 74)	Brislin & Yoshida (1994)
		On international assignment in India (caso pag. 75)	Brislin & Yoshida (1994)
		The distribution of rewards (caso pag. 80)	Brislin & Yoshida (1994)
		Typical American practice (asimilador pag. 94)	Cushman (1999)
		The proposal process (asimilador no. 58)	Cushman & Brislin (1996)
		Business or pleasure (asimilador no. 61)	Cushman & Brislin (1996)
Shaping up the office (asimilador no. 77)	Cushman & Brislin (1996)		
Específico vs. difuso (Tarea vs. relación) (Hofstede / Trompenaars / Cushman & Brislin)	Japan (caso no. 9) Korea (caso no. 14)	Japan (caso no. 9)	Kohls/Knight (1994)
		Korea (caso no. 14)	Kohls/Knight (1994)
		Are two managers too many? (caso) p. 127	English & Lynn (1995)
		La Revisión (Caso pag. 465)	McEntee (1998)
		The job interview (asimilador pag. 248)	Brislin & Yoshida (1994)

Dimensión o tema	Subtema	Actividades propuestas	Fuente
Dimensiones culturales en las organizaciones	Relación con el tiempo (Hofstede / Trompenaars / Hall)	Opening a medical office (asimilador no. 66)	Cushman & Brislin (1996)
		Portugal (caso no. 20)	Kohls/Knight (1994)
		Arabia Saudita (caso no. 21)	Kohls/Knight (1994)
		Italian - Swiss Breakdown (warm up & caso) p. 49	English & Lynn (1995)
		Puntualidad (ejercicio individual / grupal) p. 54	English & Lynn (1995)
		Business Schedules (ejercicio individual / grupal) p. 56	English & Lynn (1995)
		Company time or personal time (ejercicio individual / grupal) p. 58	English & Lynn (1995)
		United States / France (caso pag. 39)	Brislin & Yoshida (1994)
		Late for work (role play pag. 308)	Brislin & Yoshida (1994)
	Distancia de poder (jerarquía - estilos de gestión)	Can I extend my stay? (asimilador no. 65)	Cushman & Brislin (1996)
	(Hofstede / Cushman & Brislin)	Decision-making and management styles (warm up & role-play) p. 130	English & Lynn (1995)
		Thailand (caso pag. 36)	Brislin & Yoshida (1994)
		The promise (asimilador pag. 250)	Brislin & Yoshida (1994)
	Comunicación y uso lenguaje (alto vs. bajo contexto) (Hall / Cushman & Brislin)	Skillful at getting grants (asimilador no. 67)	Cushman & Brislin (1996)
		Was somebody saying no? (asimilador no. 69)	Cushman & Brislin (1996)
		What happened to Mariko? (asimilador pag. 112)	Cushman (1999)
		Conversation at lunch (asimilador pag. 115)	Cushman (1999)
		Casos A, C, F, G y J (pags. 453-458)	McEntee (1998)
		Caso G (pag. 463)	McEntee (1998)
	Masculinidad-feminidad y/o roles de género (Hofstede / Cushman & Brislin)	Who's in charge? (asimilador no. 63)	Cushman & Brislin (1996)
		The Netherlands (caso pag. 37)	Brislin & Yoshida (1994)
		Women & the workplace (caso) p. 73	English & Lynn (1995)
		Socialized roles in the workplace (ejercicio autoevaluación) pag. 56	Brislin & Yoshida (1994)
		The job interview (caso pag. 65)	Brislin & Yoshida (1994)
	Control vs. Incertidumbre (Hofstede)	A manager's dilemma (asimilador no. 62)	Cushman & Brislin (1996)
	Uso del espacio (Hall)	Learning the ropes (asimilador no. 71)	Cushman & Brislin (1996)
		Philippines (caso no. 19)	Kohls/Knight (1994)
		The negotiation table (ejercicio) p. 88	English & Lynn (1995)
	Etiqueta en los negocios (Hospitalidad / dar regalos) (Cushman & Brislin)	An office party (warm up & caso) p. 32	English & Lynn (1995)
		Socializing with colleagues (ejercicio individual / grupal) p. 38	English & Lynn (1995)
		Entertaining business clients (caso grupal) p. 39	English & Lynn (1995)
		Gift giving (ejercicio individual / grupal) p. 41	English & Lynn (1995)
	Negociación y/o manejo de conflictos (Cushman & Brislin)	Transmitting information on transmission systems (asimilador no. 70)	Cushman & Brislin (1996)
		Are the ethical issues involved? (asimilador no. 72)	Cushman & Brislin (1996)
		Whom should we send? (warm up & caso) p. 65	English & Lynn (1995)
		Negotiator qualities (ejercicio individual / grupal) p. 69	English & Lynn (1995)
		An american-japanese encounter (ejercicio)	English & Lynn (1995)
		The sick secretary (asimilador no. 78)	Cushman & Brislin (1996)
	Ansiedad / Shock cultural (Cushman & Brislin)	Selling abroad (asimilador no. 73)	Cushman & Brislin (1996)
		A demanding job (asimilador no. 75)	Cushman & Brislin (1996)
	Religión / rituales (Cushman & Brislin)	The Shinto priest (asimilador no. 68)	Cushman & Brislin (1996)
		España (asimilador no. 22)	Kohls/Knight (1994)
	Haciendo negocios en contextos interculturales	Fruitful co-operation (simulación) p. 173	Pike & Selby (1990)
		Bafa-Bafa (simulación)	Christian Aid

Elaboró: Javier de Santos

agosto del 2003

HOJA 2

Módulo 0

Introducción



SEMINARIO – TALLER
“Gestión de la diversidad cultural
en las organizaciones del siglo XXI”

Barcelona, 22-26 de septiembre del 2003

Programa del seminario-taller

Unidad o módulo	Tema
1 Introducción	Ser competente en ámbitos multiculturales
2 Autoconciencia cultural	Supuestos culturales básicos Identidad propia
3 Conciencia del otro cultural	Etnocentrismo Estereotipos – Prejuicios Identidades múltiples
4 Comunicación	Comunicación verbal y no verbal
5 Dimensiones culturales aplicadas a la empresa	Individualismo vs comunitarismo Tarea vs. relaciones Relación con el tiempo

Programa del seminario-taller

Horario: De las 10 a las 13 horas, excepto
24 de septiembre (10:30 a 13:30 horas)

Lugar: Aula 40144

Receso: Aproximadamente a media sesión

Bibliografía: Se entregará al final del taller para los que
quieran profundizar en el tema

Certificado: Al final de la quinta sesión del taller, a quien
haya asistido a por lo menos 4 de las 5
sesiones, se le hará entrega de un
“Certificado de asistencia y participación”

Normas del seminario-taller

- La ley del boomerang
- Escuchar y respetar la opinión de los demás. Evitar juzgar
- Hablar en primera persona

CONCIENCIA INTERCULTURAL¹

Objetivo: Verificar el nivel de conocimiento y conciencia intercultural que tienen los participantes

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja de autoevaluación (anexo a la actividad) para cada estudiante y lápiz o bolígrafo.

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

1. Entregue copias del ejercicio de autoevaluación y pida que sea respondido de acuerdo a las instrucciones del mismo.
2. Pida a los participantes que identifiquen las tres áreas o aspectos en los que se sienten más fuertes (aquellos que obtuvieron 4 ó 5), así como los tres más débiles y que les gustaría mejorar (aquellos que obtuvieron 1 ó 2).
3. Pida a los participantes que circulen por el aula y traten de encontrar alguien que conozca sobre alguno de los tópicos que le gustaría aprender. Después pida que los participantes informen sobre lo que han aprendido.
4. Pida reunirse en grupos pequeños de 4-5 personas a fin de a) identificar las áreas tanto fuertes como débiles mayormente identificadas por todos y pida que discutan sobre las posibles estrategias para mejorar las áreas débiles y b) pida que un representante de cada subgrupo informe al grupo en plenario el resultado de su discusión.

¹ Ejercicio de autoevaluación traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 35-36

Ejercicio de autoevaluación: Conciencia intercultural²

Indique el grado en que es válida para ti cada una de las afirmaciones del ejercicio. No hay afirmaciones correctas ni incorrectas. Usa la siguiente escala, anotando el número correspondiente en el espacio en blanco que hay antes de cada afirmación.

1= definitivamente no 2=poco probable 3= no estoy seguro 4=probable 5=definitivamente si

- _____ 1. Puedo trabajar sin problema en un idioma distinto a mi idioma materno
- _____ 2. Puedo leer y escribir con gran facilidad en un idioma distinto a mi idioma materno
- _____ 3. Comprendo claramente las influencias de la cultura en el comportamiento humano, dentro y fuera de las organizaciones
- _____ 4. Comprendo las diferencias en las relaciones gerentes-subordinados en dos países diferentes al propio
- _____ 5. Comprendo las diferencias en los estilos de negociación en al menos dos países diferentes al propio
- _____ 6. Soy consciente de cómo influye en mi comportamiento la identidad cultural propia
- _____ 7. Comprendo cómo la dimensión cultural individualismo vs. colectivismo impacta las prácticas de las organizaciones en los distintos países
- _____ 8. Comprendo la naturaleza e importancia de la diversidad demográfica en al menos tres países
- _____ 9. Soy consciente de los estereotipos que utilizo cuando me refiero a personas o grupos culturales diferentes al propio
- _____ 10. Comprendo cómo los factores culturales impactan en las ventas, el marketing y los sistemas de distribución de los diferentes países
- _____ 11. Comprendo cómo las diferencias en las relaciones hombre-mujer impactan en las prácticas de las organizaciones en al menos tres países
- _____ 12. Comprendo cómo la relación con el tiempo impacta las prácticas de las organizaciones en los distintos países

² Ejercicio de autoevaluación traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 35-36

- _____ 13. Comprendo cómo los movimientos migratorios impactan en la diversidad cultural en las organizaciones
- _____ 14. He estudiado y comprendo la historia de un país diferente al propio
- _____ 15. Puedo identificar los países de la Unión Europea (actuales y futuros) sin mirarlos en un mapa
- _____ 16. Conozco qué gestos evitar en el extranjero por su significado obscuro
- _____ 17. Comprendo cómo los estilos de comunicación practicados en determinados países pueden afectar las prácticas de las organizaciones
- _____ 18. Comprendo los protocolos propios para dar regalos o socializar con compañeros de trabajo en al menos tres países
- _____ 19. Soy capaz de escuchar y comprender a personas que provienen de diferentes entornos culturales
- _____ 20. Soy consciente de las similitudes culturales que me unen a otras personas alrededor del mundo

Nombre: _____

EJERCICIO ¿A QUIEN DEBEMOS CONTRATAR?¹

Objetivo: Sensibilizar sobre qué habilidades son necesarias para tener éxito en entornos laborales multiculturales y/o internacionales, así como destacar la importancia de la competencia intercultural en dichas situaciones.

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con ejercicio (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 40 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas), reparta las hojas del caso y pida que realicen las siguientes actividades:

a) lectura individual del caso

b) respuesta grupal a las preguntas “revisión del caso”, así como a la sección “haciendo inferencias”

c) Divida al grupo en dos partes: A y B. El grupo A leerá el perfil de Manju Jairam (en anexo) y el grupo B leerá el perfil de Paul Fraser (también en anexo). Después de leer los perfiles, completarán la siguiente parte del caso.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 143-146 y 163 y 176.

EJERCICIO ¿A QUIEN DEBEMOS CONTRATAR?²

AgroWorld, Inc. Es una compañía multinacional que produce **productos agrícolas**. Sus principales productos son **pesticidas**. AgroWorld tiene sus oficinas centrales en Londres y cuenta con plantas en varias partes del mundo.

AgroWorld fue fundada en 1950. Por un largo periodo de tiempo, fue una de las compañías de mayor crecimiento y mayor reputación en dicho sector industrial. Luego, el 1973, el desastre golpeó a la planta de la Ciudad de México. La planta tuvo un **derrame** de desperdicios químicos altamente **tóxicos** hacia las tierras de cultivo circundantes. El derrame destruyó las tierras de cultivo y mató a muchos animales. El gobierno mexicano obligó a AgroWorld a cerrar la planta. AgroWorld dejó México avergonzada después de pagar millones de dólares a las comunidades para **compensarles** por los daños. El caso fue cubierto por la prensa internacional y originó coraje y preocupación en toda América latina.

Desde 1973, AgroWorld no ha tenido ningún problema de esa naturaleza. Como parte de sus planes de expansión y globalización para el nuevo siglo, abrirá una planta en las afueras de Quito, Ecuador. La planta empleará más de 700 personas e **incorporará** la más **nueva tecnología** en la industria. Esta tecnología está diseñada para prevenir derrames como el ocurrido en México. La compañía es muy consciente de la sensibilidad pública hacia el desastre ocurrido en México, por lo que está haciendo todo lo posible para llegar a ser un miembro bienvenido en la nueva comunidad.

La compañía está ahora en el proceso de reclutamiento de la persona para el puesto de relaciones públicas (RP). Esta persona actuará como **enlace o puente** entre la compañía y el mundo, y, especialmente, entre la compañía y la comunidad local. La posición implica **gran reto**, porque la comunidad está dividida sobre la construcción o no construcción de la planta. Algunas personas quieren que se construya la planta porque les proveerá con oportunidades de trabajo y atraerá a otras industrias hacia el área. Otros, arguyen que la planta podría causar **serios daños** a la salud de la comunidad y a las tierras de cultivo como lo hizo en México.

Estas personas están especialmente preocupadas acerca de la nueva tecnología porque nunca ha sido utilizada antes. A fin de convencerlos de que están equivocados, la persona de RP deberá promover y explicar la nueva tecnología de la compañía. La promoción se hará a través de "**inserciones en prensa**", en los diarios locales, nacionales e internacionales, así como a través de visitas y conferencias en las escuelas y negocios locales.

La persona de relaciones públicas tiene muchas otras responsabilidades. El o ella deberán informar a la alta dirección y a las oficinas centrales en Londres. Por otra parte, AgroWorld quisiera crear buena reputación local a través de donaciones que permitieran construir centros de salud, centros deportivos o centros comunitarios. Estos proyectos podrán ser efectivos para crear reputación local sólo si la persona de RP es capaz de desarrollar fuertes relaciones con la comunidad y ganarse su confianza.

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 143-146

Revisando en caso³

Respondan a las siguientes preguntas en forma grupal:

1. ¿qué tipo de personas usan los productos de AgroWorld?
2. ¿por qué AgroWorld cerró la planta en la Ciudad de México?
3. ¿por qué quiere AgroWorld abrir una planta en Quito, Ecuador?
4. ¿qué es lo que está haciendo AgroWorld para prevenir un derrame de la planta?
5. ¿cómo se siente la comunidad acerca de la planta de AgroWorld?
6. ¿por qué es importante la persona de Relaciones Públicas para el éxito de AgroWorld?

Haciendo inferencias

Respondan a las siguientes preguntas:

1. El siguiente anuncio publicitario apareció en un diario internacional. Basado en el caso, explique por qué Agroworld quiere contratar una persona que posea cada una de las cualificaciones que menciona el anuncio.

AGROWORLD

Venga a crecer con nosotros!

Somos uno de los mayores productores de productos agrícolas. Estamos buscando una persona para el puesto de relaciones públicas para servir de puente nacional e internacional, así como promover y representar nuestra nueva planta en Quito, Ecuador. El candidato debería contar con las siguientes cualificaciones:

- * Experiencia en una organización internacional de al menos 5 años
- * Excelentes habilidades interculturales y sensibilidad cultural
- * Excelentes habilidades de comunicación y habilidades interpersonales
- * Fuerte conocimiento de la tecnología relacionada a la industria
- * Habilidad probada para escribir inserciones en prensa y piezas promocionales
- * Fuertes habilidades organizacionales: capaz de mantener una oficina y dirigir su propio staff

2. ¿qué tan importantes son la sensibilidad cultural y las habilidades de comunicación intercultural para esta posición? ¿por qué son importantes?

³ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 143-146

3. ¿hay algunas otras habilidades que piensen que el candidato necesita tener? ¿qué tipo de antecedentes personales o de trabajo piensan que el candidato debiera tener?

Resolviendo el caso⁴

AgroWorld ha revisado todos los expedientes de las personas interesadas en el puesto y ahora cuenta con dos candidatos finalistas. Ustedes deben decidir cuál de los dos candidatos será contratado.

a) Lea el perfil del candidato que les ha sido entregado y después de leerlo llene el siguiente cuadro en la parte correspondiente al candidato revisado.

	Manju Jairam	Paul Fraser
Educación		
Experiencia Laboral		
Habilidades y logros		
Características personales		

b) busquen una persona del otro grupo y llene la parte correspondiente al otro candidato.

c) Regrese a su grupo, vean la tabla completa y contesten las siguientes preguntas:

1. Verifiquen si cada candidato cubre con los requerimientos solicitados en el anuncio
2. Revisen para cada candidato si cubren las habilidades y antecedentes que listaron como importantes en la sección de “Haciendo inferencias”
3. Escojan su candidato y expliquen las razones para su selección. Una vez seleccionado, comparta su decisión con el pleno de la clase.

⁴ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 143-146

GRUPO A: Perfil de Manju Jairam⁵

Ella se graduó en la Universidad de Oxford en el Reino Unido con un grado avanzado en negocios internacionales (1990).

Desde su graduación ella ha estado trabajando para una compañía internacional de pesticidas en Londres.

Ella inició su carrera en el área de marketing y ahora es gerente de la toda la división de marketing. Su división maneja todo el marketing y la promoción dentro de la Comunidad Europea.

Como gerente de marketing, ella ha sido capaz de resolver conflictos de larga duración entre la compañía francesa y sus subsidiarias alemanas. Ella también reorganizó el departamento de marketing durante una crisis financiera, lo cual salvó a la compañía gran cantidad de dinero. Sus campañas promocionales y de marketing han ganado varios premios internacionales.

Manju nació en el Reino Unido de padres hindúes. Ella está soltera. Habla inglés e Hindi fluidamente y ha estudiado francés y alemán en la Universidad.

⁵ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 163

GRUPO B: Perfil de Paul Fraser⁶

Paul se graduó en la Universidad de Massachussets en los Estados Unidos con un grado de licenciatura en español (1991). Después de titularse dio clases de español en una escuela de bachillerato y al mismo tiempo terminó su carrera de ingeniería.

Después trabajó en el Cuerpo de Paz (Peace Corps) en Guatemala durante dos años. Durante los últimos 4 años ha estado trabajando para la Organización mundial de la Salud (OMS).

Sus logros incluyen la participación en el diseño e implantación de una moderna planta de tratamiento de aguas residuales en un área remota del Perú. Sus responsabilidades durante este proyecto incluyeron el trabajar con los políticos locales, hombres de negocios, así como personal de salud pública a fin de mantener el bajo costo de la planta de tratamiento de aguas residuales. El también dio conferencias para recabar fondos alcanzando más de 200 mil dólares para ayudar con el costo de la planta. Una vez que se completó el proyecto, él se quedó para ayudar a poner en marcha la planta.

Paul nació en los Estados Unidos. Su madre es colombiana y él vivió en Colombia por 10 años durante su infancia. Está casado con una mujer peruana, tiene dos niños y habla español fluidamente.

⁶ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 176

¿POR QUÉ ESTÁS AQUÍ? ¿QUÉ ESPERAS
ENCONTRAR EN EL TALLER?

NOMBRE: _____

GLOBINGO!¹

Objetivo: Destacar la interdependencia global en el mundo actual. Este es una excelente actividad de inicio para trabajar sobre la interdependencia global.

Tamaño de grupo: Variable. Se trabaja mejor con grupos grandes

Materiales: hoja de Globingo (anexo a la actividad) para cada estudiante y lápiz o bolígrafo. Espacio libre en el aula para que los participantes puedan moverse libremente.

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Entregar copias de la hoja Globingo y pedir que cada participante llene tantos recuadros como le sea posible obteniendo información sobre otros participantes. Debe enfatizarse que el nombre de la persona y del país deben ser escritos en el recuadro apropiado. El nombre de un participante sólo debe aparecer una vez en la hoja, a fin de que promover la máxima interacción posible dentro del grupo. Cada vez que una fila de 4 recuadros sea completada, ya sea de forma horizontal, vertical o diagonal, el participante deberá decir en voz alta Globingo!.

2. Pueden continuar e intentar llenar más filas (10 son posibles). Es importante promover que los participantes hagan preguntas activas unos a otros más que sólo intercambiar pasivamente las hojas.

3. Los participantes probablemente harán algunos descubrimientos sobre sus compañeros de clase que les sorprenderán. Una manera de iniciar la discusión de la actividad es preguntar primero por dichas sorpresas. Después de la discusión exploratoria, se puede pedir que expliquen y categorizen los tipos de conexión global que encontraron (ej: conexiones comerciales, conexiones de medios masivos, conexiones acerca del movimiento de las personas, etc.)

4. Un ejercicio de continuidad posible es colgar un mapamundi en una pared del aula y pedir a los participantes que localicen los países identificados durante Globingo! con alfileres de colores. Después los alfileres de colores son conectados con algodón o hilo a un alfiler principal que identifique la localización de la universidad. El producto final mostrará "el mundo en nuestra clase". Las preguntas de discusión pueden incluir: ¿parecemos particularmente conectados con ciertas partes del mundo?; si es así, ¿por qué creen que sucede eso?; ¿qué pasaría a la vida como la conocemos, si todas esas conexiones desaparecieran?

Comentarios a partir de la aplicación:

* Ideal para aulas multiculturales

* Si no hay diversidad de nacionalidades en el aula, en el renglón de país, pedir poner el nombre del país relacionado al tema de que se trate

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Pike & Selby (1990), *Global Teacher, global learner*. Hodder & Stoughton Educational, Ltd. Pag. 113-114

GLOBINGO

Encuentre alguien que:

A Haya viajado a un país extranjero	B Tenga un amigo por correspondencia o e mail en otro país	C Esté estudiando un idioma extranjero	D Tenga un pariente cercano que viva en otro país
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
País	País	País	País
E Haya vivido más de 6 meses en un país extranjero	F Le guste un grupo musical de otro país	G Lleve puesto algo hecho en otro país	H Le guste comer comidas de otros países
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
País	País	País	País
I Pueda nombrar una estrella del deporte que sea de otro país	J Haya participado en un programa de intercambio al extranjero	K Haya nacido en otro país	L Viva en una casa donde se hable más de un idioma
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
País	País	País	País
M Tenga una TV u otro aparato electrónico hecho en otro país	N Haya trabajado o tenga un pariente cercano que trabaje en una firma de origen extranjero	O Haya vivido con personas de origen extranjero	P Tenga padre o madre que hayan nacido en otro país
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
País	País	País	País

INTRODUCCION SORPRESA¹

Objetivo: Destacar las diferencias culturales desde el inicio del taller

Tamaño de grupo: Variable. Se trabaja mejor con grupos pequeños

Materiales: papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 40 minutos

Procedimiento

1. Explique que como facilitador y siguiendo lo acostumbrado en los talleres, tú te introducirás al final, después que los participantes se presenten
2. Pida a los participantes escribir las cosas más importantes acerca de sí mismos en 25 palabras o menos; específicamente que escriban lo que quisieran que las personas recordaran de ellos después de que hayan muerto.
3. Pida a los participantes que lean sus presentaciones en voz alta uno por uno. Si el grupo es grande, seleccionar sólo algunos para leer (aquellos que no hayan leído podrían ser contrastados después con la presentación del facilitador)
4. Enseguida, presentarse a sí mismo usando el modelo de una presentación orientada a las relaciones, como podría ser la siguiente:

“Mi nombre es John Doe. Mi padre es Jeremiah. Doe es un nativo de Massachussets. El es un abogado que se especializó en derecho familiar. Mi madre es Judith Alexander Doe. Sus padres fueron los bien conocidos Sr. Y Sra. Esel Doe de los negocios de autos. Mi madre es una ama de casa en Peoria, Massachussets. Tengo un hermano, Eldereth Doe, quien es un abogado corporativo en Nueva York. También tengo una hermana, Elaindra Doe, quien es una ama de casa y madre de cuatro hijos. Mi esposa, Carol Smith Doe, es la hija del Sr. y la Sra. Arthur Smith, quienes residen en Michigan. Tengo 3 hijos, 2 niños y una niña”

Nota: Use su propio ejemplo y trate, de ser posible, de basarlo completamente en relaciones reales. Cuando observe que los participantes comienzan a ponerse inquietos o a reírse durante la presentación, vaya un poco más y luego pare.

“Mi nombre es Francisco Javier de Santos Velasco. Nací en Aguascalientes, Aguascalientes en el centro de la República mexicana y me licencié en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Soy hijo de Javier de Santos García y de Juana María Velasco de de Santos. Mi padre, un reconocido comerciante de la ciudad y mi madre ama de casa.

Mi abuelo paterno, el Sr. Bernabé de Santos, fue también comerciante de granos y mi bisabuelo un importante terrateniente de su comarca. Mi bisabuelo, el Sr. José Santos, se casó 3 veces con tres hermanas y tuvo más de 20 hijos, 7 con la primera esposa y 14 con la tercera. La segunda murió en la epidemia de gripe de comienzos del siglo XX. Mi bisabuelo fue quien decidió cambiar el

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 23-24

apellido de la familia de sólo Santos, que era originalmente por el “de Santos”, a fin de distinguir a su descendencia.

En mi familia somos 10 hermanos, 6 hermanas, 3 hermanos y yo soy el primogénito”

5. Pida a los participantes que comparen su presentación con las de ellos, las cuáles estarán probablemente más orientadas al trabajo o a los roles. La discusión deberá enfocarse en cómo la presentación refleja los valores culturales. Por ejemplo, en una cultura en la cual las relaciones personales son altamente valoradas, uno debería presentarse a si mismo como lo hizo el facilitador, en términos de apellidos de familia y relaciones.

En algunas culturas es importante decir de qué parte del país es uno, o bien, dónde ha estudiado, a fin de ubicar a la persona en un rol “correcto”. En los Estados Unidos, por ejemplo, dónde el énfasis se pone en el logro, lo que la persona “hace” o “ha hecho” es normalmente la principal preocupación en la presentación. De esta manera, las culturas estructuran la realidad de diferente manera y esta estructura puede ser inferida a través de la conciencia de cómo difieren los comportamientos (ej: las presentaciones).

Módulo 1

Cultura

Conceptos clave

MULTICULTURAL

Coexistencia de culturas o el pluralismo cultural en el ámbito laboral.

INTERCULTURAL

Acto consciente o inconsciente que se da al comunicarnos, trabajar en equipo y/o negociar con personas de diverso origen o identidad cultural

Conceptos clave

CULTURA

“un conjunto de supuestos básicos – soluciones compartidas a los problemas universales de adaptación externa (cómo sobrevivir) e integración interna (cómo permanecer juntos) - los cuales han evolucionado a través del tiempo y son pasados de una generación a la siguiente”

Ed Schein

El iceberg de la cultura



Supuestos culturales básicos

Adaptación externa

- Relación con la naturaleza
 - Control vs. fatalismo
 - Tolerar o evitar incertidumbre
- Naturaleza de la actividad humana
 - Hacer vs. ser
 - Estatus por logro vs. estatus por la persona

Integración interna

- Naturaleza humana
 - Básicamente buena / básicamente mala
- Naturaleza de las relaciones humanas
 - Individualismo / colectivismo
 - Orientación a la tarea vs. relaciones
 - Jerárquica vs. igualitaria
 - Particularismo / universalismo

Supuestos enlace

- **Tiempo** monocrónico y policrónico
 - lineal vs. cíclico
 - pasado, presente, futuro
- **Lenguaje** alto y bajo contexto
 - explícito vs. implícito
- **Espacio** personal y físico
 - público vs. privado



BUSCANDO EL CONSENSO¹

Objetivo: Introducir a los participantes al etnocentrismo subconsciente que impregna nuestra vida diaria.

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: fotocopias de anexo al ejercicio

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en subgrupos de 3 ó 5 personas y de las siguientes instrucciones:

* Individualmente, pongan una “A” o una “D” al lado de cada declaración, de manera que indique su acuerdo personal (A) o desacuerdo (D) con cada una de ellas.

* Luego, revisen cada declaración en orden y verifiquen para ver si alguno en el grupo no está de acuerdo con ella. Si tan solo una persona no está de acuerdo, el grupo debe cambiar la frase de manera que la declaración reformulada sea aceptable para todos los miembros del grupo. Lo mismo aplica cuando todos en el grupo están en desacuerdo con la frase: debe ser cambiada para hacerla aceptable.

* No pueden simplemente “estar de acuerdo en el desacuerdo”

* Escoja un miembro del grupo para registrar las declaraciones revisadas y aceptables para todos

2. Pida a cada grupo que informen un par de declaraciones y pregunte por las revisiones alternativas de otros grupos.

3. Si el tiempo es limitado o si el grupo es muy grande, es buena idea asignar una o dos declaraciones a cada subgrupo, de esta manera todas las declaraciones podrán ser cubiertas en menor tiempo. Otra alternativa es pedir a algunos subgrupos iniciar por la primera declaración de la lista mientras que a otros comenzar por la última.

El valor de este ejercicio radica no tanto en la validez de cada declaración “per se”, sino en la discusión que provoca. En particular, el ejercicio permite a los participantes aprender más de sus pares que de una “autoridad” en el tema. También permite al facilitador resaltar ciertos puntos clave, especialmente qué fuerte es el etnocentrismo y qué difícil es formular declaraciones no etnocéntricas y que no contengan juicios.

4. Pida a los miembros del grupo identificar que actitudes etnocéntricas se muestran en las declaraciones

5. Explore cómo los grupos alcanzaron el consenso en la reformulación de las declaraciones y qué actitudes fueron cambiadas en el proceso

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 25-27

ANEXO BUSCANDO EL CONSENSO²

- _____ 1. El hecho de que el primer hombre en llegar a la luna haya sido un americano es una prueba de la superioridad tecnológica de los Estados Unidos

- _____ 2. Los extranjeros que van a vivir a un nuevo país deben abandonar su propia cultura y adaptarse a la cultura del nuevo país, tan pronto como sea posible

- _____ 3. Los orientales hacen muchas cosas “al revés”

- _____ 4. Muchos países del tercer mundo son “subdesarrollados” debido a la falta de iniciativa por parte de sus habitantes

- _____ 5. Todos deben aprender el castellano como la lengua unificadora del Estado español

- _____ 6. Los hindúes no valoran la vida humana tanto como lo hacen los españoles

- _____ 7. Los españoles fueron muy generosos al enseñar su religión y su cultura a los pueblos conquistados en América

- _____ 8. Los pueblos del Africa Subsahariana poseen una civilización que no ha alcanzado los niveles de desarrollo de la civilización europea

- _____ 9. Los miembros minoritarios de una población deben adaptarse a las costumbres y valores de la mayoría

- _____ 10. Otras personas en el mundo deberían aprender a hacer las cosas de la manera que lo hacen los americanos, ya que eso facilitaría que todos nos comprendiéramos mejor en el mundo

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 25-27

DESCUBRIENDO LOS VALORES A TRAVÉS DE REFRANES¹

Objetivo: Descubrir los valores de una cultura a través del análisis de refranes y discutir cuáles siguen siendo verdaderos hoy y para quién.

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: pizarra, papel y lápiz

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

1. Escriba en la pizarra varios refranes, como los siguientes:

- * al que madruga Dios le ayuda
- * no por mucho madrugar amanece más temprano
- * nunca te acostarás sin aprender una cosa más
- * zapatero a tus zapatos

2. Pida que tomen 5 minutos aproximadamente para escribir todos los refranes o proverbios que recuerden y que sean frecuentemente escuchados en su cultura

3. Recoléctelos, escríbalos en la pizarra para compartirlos con todo el grupo

4. Luego, al lado de cada refrán, determine (como grupo) que valor encierra el refrán.

<i>Ejemplo</i>	<i>Valor</i>
* al que madruga Dios le ayuda	Iniciativa / trabajo propio
* no por mucho madrugar amanece más temprano	Las cosas llevan su tiempo
* nunca te acostarás sin aprender una cosa más	Aprendizaje permanente
* zapatero a tus zapatos	Especialización / cada quien lo suyo

Con una docena de refranes se puede mostrar claramente cómo los valores están embebidos en la cultura.

NOTA: los valores cambian y evolucionan con el tiempo. Tenga esto en mente cuando discuta los valores en el contexto de los refranes tradicionales.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 53-54

EJERCICIO MULTIPLES IDENTIDADES¹

Objetivo: Discutir sobre la importancia de los múltiples identidades que cada uno de nosotros tenemos y cómo nos afectan en la vida diaria en general, y en el desempeño laboral en particular

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con ejercicio (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

1. Reparta la hoja del ejercicio (anexo a la actividad) y pida responder en forma individual la primera parte “¿quién soy yo?”

2. Pida que cada integrante del grupo lea sus respuestas y regístrelas en la pizarra. Enseguida pida a cada participante que respondan la segunda parte del ejercicio “Múltiples identidades”

3. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas) y pida que discutan sobre los resultados de sus respuestas individuales y respondan a las siguientes preguntas:

¿cuáles son las 3 identidades más importantes para los integrantes del grupo en general?

¿cuáles son las 3 identidades más importantes para los integrantes del grupo en el ámbito laboral?

4. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario o sesión de “puesta en común”

Discuta sobre la importancia de contar con múltiples identidades en el ámbito laboral en general y en entornos multiculturales en particular. Resalte la importancia de todas las identidades de la persona, pero también destaque el carácter situacional de las identidades, es decir, que unas son más importantes que otras dependiendo del contexto y de la situación particular.

Identidades múltiples

Los gestores internacionales no sólo tienen que gestionar la diversidad cultural en su propio país y en el extranjero, sino también dentro de ellos mismos. Muchos gestores internacionales han nacido y crecido en diferentes culturas, han vivido con padres o parejas de diferentes culturas y han estudiado o trabajado en diferentes lugares. Como resultado, con frecuencia encuentran difícil responder a la pregunta, ¿quién soy yo?.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Schneider & Barsoux (2003), *Managing across cultures*. Prentice Hall. Pag. 209-211. La primera parte es desarrollo propio del investigador.

De hecho, la mayoría de ellos tienen varias identidades con raíces en diferentes culturas. Por ejemplo, ser americano de California, nacido de padres mexicanos, casado con niños, de 30 años, hombre, ingeniero de software, etc. Estas diferencias de identidad pueden llegar a ser más o menos importantes dependiendo de la situación – ser enviado a España o Alemania o ser asignado a un equipo para incrementar el número de mujeres o grupos minoritarios en la fuerza laboral. Y algunas de estas diferentes identidades pueden proveer de un sentido de poder y efectividad. Algunas identidades pueden dar más “voz” que otras. Por lo tanto, ser un gestor internacional efectivo puede depender de las diferentes identidades, las cuáles podrán ser más o menos importantes y las cuáles podrán contribuir a percibirse uno mismo o ser percibido por otros como efectivo.



Comentarios a partir de la aplicación:

En la sesión de puesta en común enfatizar más en las similitudes entre las identidades múltiples de las personas, más que en las diferencias, como vía para la comprensión y la comunicación intercultural

EJERCICIO MULTIPLES IDENTIDADES²

Primera parte: ¿quién soy yo? Nombre: _____

Complete las siguientes frases con una palabra o frase corta. Piense en roles o características personales que le identifiquen

Yo soy _____ Yo soy _____

Segunda parte: Múltiples identidades

¿a qué grado son importantes las siguientes identidades para ti?
1 (*absolutamente nada*) – 7 (*indispensable*)

Lea las preguntas de los incisos a), b) y c) que se muestran al final de la tabla, antes de responder a la pregunta y marcar su número en las columnas

Identidades	Importante para mi en general (a)	Importante para mi en el trabajo (b)	Considerada como positiva en el trabajo ©
Nacionalidad (ej: española, francesa)			
Regional o comunidad autónoma (ej: catalán, andaluz)			
Compañía (ej: IBM, BBVA) o Universidad			
Industria (ej: banca, turismo, farmacéutica)			
Función (ej: finanzas, marketing)			
Nivel o grado de formación (ej: licenciado; posgraduado)			
Area de formación (ej: administración de empresas; economía, derecho)			
Género o sexo			
Edad			
Familia (ej: hijo único, primogénito)			
Etnia (ej: gitana)			
Religión			
Estatus socioeconómico			
Orientación sexual			
Orientación política			
Hobbies (ej: deportes, arte, viajar)			

- (a) ¿a qué grado sientes esta identidad como algo positivo para ti, en la vida en general?
 (b) ¿a qué grado sientes esta identidad como algo positivo para ti, en el trabajo o vida estudiantil?
 (c) ¿a qué grado sientes que esta identidad es considerada como algo positivo en el ámbito laboral?

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Schneider & Barsoux (2003), *Managing across cultures*. Prentice Hall. Pag. 209-211. La primera parte es desarrollo propio del investigador.

EJERCICIO VALORES¹

Objetivo: Discutir sobre la importancia de los valores de la propia cultura en contraste con los valores de otras culturas diferentes

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con ejercicio (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

1. Reparta la hoja del ejercicio (anexo a la actividad) y pida responder en forma individual la primera parte.
2. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas) y pida que resuelvan la segunda parte del ejercicio.
3. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario o sesión de “puesta en común”.
4. Compare la información presentada por los grupos con la información que se presenta al final de esta actividad y discutan en plenario sobre las siguientes preguntas:

¿cómo influye nuestra propia cultura en la manera como vemos a las personas de otras culturas?

¿cómo podemos ver a las personas de otra cultura sin el sesgo de nuestra propia cultura?

Lo que estudiantes italianos dijeron acerca de su propia cultura y la de los Estados Unidos

Nuestro País	Los Estados Unidos
Familia	Trabajo fuerte
Amor romántico	Éxito material
Disfrutar de la vida	Independencia
Lealtad hacia los demás	Privacidad

Lo que estudiantes japoneses dijeron acerca de su propia cultura y la de los Estados Unidos

Nuestro país	Los Estados Unidos
Honor en la comunidad	Éxito material
Eficiencia	Disfrutar de la vida
Formalidad	Creatividad
Lealtad hacia los demás	Informalidad

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 7-8 y 157.

Comentarios a partir de la aplicación:

Lo que estudiantes españoles y/o catalanes dijeron acerca de los valores de su propia cultura

- *Familia*
- *Pasado / tradiciones*
- *Más enfoque a relaciones que a la tarea*
- *Privado*
- *Educación*
- *Hacer más que ser*
- *Conformismo*
- *Apariencia / imagen externa*

EJERCICIO VALORES²

Individualmente, piense en cuatro valores que sean importantes en su cultura y en cuatro valores que piense que son importantes en los Estados Unidos, en Italia y en Japón.

Mi lista

Mi propia cultura	La cultura americana (Estados Unidos)	La cultura italiana	La cultura japonesa

Como grupo, decidan cuáles son los cuatro valores que consideren más importantes en su propia cultura y cuáles los cuatro valores que piensen que son los más importantes en las culturas de los otros tres países.

Lista grupal

Nuestra propia cultura	La cultura americana (Estados Unidos)	La cultura italiana	La cultura japonesa

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 7-8 y 157.

ROMPEHIELO – LA FORMA¹

Objetivo: Comprender los efectos del condicionamiento cultural en las habilidades de las personas para hacer una tarea

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: una copia de “la forma” para cada participante y algunas tarjetas blancas de 8 x 13 centímetros. También se requiere una pizarra para el periodo de discusión.

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

Este ejercicio tiene un doble propósito: inicialmente, puede ser usado como actividad rompehielo para enfrentar a los participantes con la conciencia de cómo son las diferentes culturas y qué tan emocionales o viscerales pueden ser nuestras reacciones a dichas diferencias. Más tarde, la información registrada de las reacciones de los participantes puede ser usada como ejemplo real para acompañar aquella que se provee en el ejercicio “Buscando el consenso”

1. Distribuya las copias de “la forma”, así como las tarjetas. Cada participante debe recibir una copia de “la forma”, las tarjetas sólo deben darse a unos pocos. Luego, lea las siguientes reglas inflexibles:

- * Escribir de derecha a izquierda
- * Escribir claramente. No se aceptarán formas con tachaduras
- * Rellene cada espacio en blanco. No deje ningún espacio en blanco sin rellenar
- * Para el no. 2 use el calendario islámico, el cual comienza el 16 de julio del año 622 después de cristo
- * No responda la pregunta no. 7 hasta que tenga una tarjeta blanca
- * Completar esta tarea en 3 minutos
- * No se permiten preguntas

2. La discusión inicial debe enfocarse en las reacciones personales y culturales de los participantes hacia el ejercicio. Pregunte a los participantes cómo se sintieron durante el ejercicio y registre sus respuestas en la pizarra, usando palabras o frases cortas.

¿por qué algunos usan descripciones como “al revés”, “estúpido” o “frustrante”, más que “de derecha a izquierda” o “opuesto a la manera como usualmente escribo”, para describir cómo se sienten? Esta idea de cómo usamos las palabras para describir las cosas, pueden ser discutidas más a fondo durante el ejercicio de “Buscando el consenso”.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 17-19

Preguntas adicionales que pueden incluirse:

- * ¿qué significa la frase “espacio en blanco” en las instrucciones, siendo que hay líneas “en blanco” y también espacios “en blanco”?
- * ¿causó algún problema la información acerca del calendario islámico?
- * ¿alguna información de “la forma” fue confusa?
- * ¿las preguntas tenían sentido? ¿por qué piensa que se hicieron estas preguntas?
- * ¿cuántas personas pudieron terminar de rellenar la forma?
- * ¿cómo hicieron para rellenar la forma? En otras palabras, ¿quién sostuvo la hoja contra la luz a fin de poder leerla? ¿quién escribió de izquierda a derecha? Y ¿quién se dio por vencido?

Recuerde mantener la discusión abierta y con libre intervención.

3. Cierre el ejercicio discutiendo cómo estamos culturalmente condicionados para ver las situaciones de una manera predeterminada y cómo respondemos a las tareas en formas apropiadas a nuestra cultura, así como en cómo obtenemos información y cómo podemos confundirnos cuando nos enfrentamos a formas diferentes de hacer las cosas.

TARJETAS DE VALORES INTERCULTURALES¹

Objetivo: Incrementar la interacción grupal y practicar identificando distintas orientaciones culturales

Tamaño de grupo: 15-50 personas. Se puede trabajar mejor con grupos grandes y heterogéneos.

Materiales: tres grupos de declaraciones sobre valores (45 en total). Ver hojas anexas

Preparación: las declaraciones deben ser escritas en forma separada en tarjetas de 8 x 13 centímetros, un valor por tarjeta, o bien, fotocopiar las declaraciones de los anexos, cortar los cuadros aparte y pegarlos en las tarjetas, uno por tarjeta.

Tiempo: 60 minutos

Procedimiento

1. Distribuya al azar 8 tarjetas a cada participante (prepare suficientes duplicados a fin de tener 8 tarjetas por persona)
2. Pida a los participantes intercambiar sus tarjetas a fin de mejorarlas (mejorarlas = conseguir los valores que prefieren). Cada participante no debe terminar con menos de 2 cartas (esto significa que cada uno debe intercambiar más de una tarjeta por otra que particularmente le interese). Mantenga esta fase por 10-15 minutos, a fin de que los participantes no puedan hablar demasiado.
3. Pida a los participantes formar parejas con otros miembros del grupo cuyos valores sean compatibles con los propios. Discutan qué tienen en común. De nuevo, deje tiempo corto para hacer esta fase.
4. Deshaga los grupos compatibles y pida que hagan parejas con personas cuyos valores sean opuestos a los propios.
Tarea: preparar una nueva declaración de valor para cada par de tarjetas con valores opuestos (o una selección de pares de cartas) con la cual ambas personas puedan estar de acuerdo.
5. Pida una muestra de declaraciones negociadas y escríbalas en la pizarra. El objetivo aquí no es obtener todas las declaraciones negociadas, sino simplemente elegir algunos ejemplos. La discusión puede enfocarse en la habilidad o necesidad de negociación en las situaciones interculturales. El facilitador también puede pedir a los participantes seleccionar de 10 a 15 valores de la cultura española y enlistarlos en la pizarra.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 33-34. La actividad fue desarrollada por Robert Kohls con base en el modelo de Kluckhohn.

6. Variaciones de este ejercicio básico pueden incluir las siguientes: a) que la mitad del grupo escriba valores de sus abuelos y la otra mitad los valores de la generación actual; b) contrastar los valores personales vs. los de la cultura española, o c) los valores del tercer mundo vs. los valores españoles o europeos. El resto de las instrucciones serían las mismas.

7. La siguiente explicación de las categorías de las tarjetas de valor de la A – E es una adaptación del “Survival kit for overseas living” de L. Robert Kohls.

A = naturaleza humana (el carácter innato de la naturaleza humana)

B = relación con la naturaleza (relación de la gente con la naturaleza)

C = relación con el tiempo (enfoque temporal de la vida humana)

D = actividad humana (cómo las personas se ocupan a sí mismas de manera provechosa)

E = relación con la gente (relación de las personas entre si)

Tarjetas de valores interculturales – GRUPO 1²

	1	2	3
A	La mayoría de la gente no es digna de confianza	Hay tanto malas como buenas personas en el mundo y tú debes buscar cuáles son cuáles	La mayoría de la gente tiene básicamente buen corazón
B	La vida está enormemente determinada por fuerzas externas, como Dios o el destino. La persona no puede sobrepasar las condiciones que la vida le ha establecido	Los seres humanos deben de alguna manera, vivir en completa armonía con la naturaleza	El reto humano está en conquistar y controlar la naturaleza. Todo, desde el aire acondicionado hasta la “revolución verde” son el resultado de haber conseguido este reto.
C	Los seres humanos deben aprender de la historia y tratar de imitar las glorias de épocas pasadas	El momento presente lo es todo. Obtengamos lo mejor de él. No nos preocupemos acerca del mañana, disfrutemos el hoy	Planear y establecer objetivos hace posible a los humanos lograr milagros. Un poco de sacrificio hoy traerá un mejor mañana
D	No es necesario conseguir grandes cosas en la vida para sentir que tu vida tiene sentido. Es suficiente con “vivir”	El principal propósito de los seres humanos al ser puestos en esta tierra es su propio desarrollo interno	Si la gente trabaja y se aplica completamente, sus esfuerzos serán recompensados
E	Algunas personas nacen para ser líderes de otros. En este mundo hay “líderes” y hay “seguidores”	Cuando tengo un problema serio, me gusta contar con el consejo de mi familia o amigos cercanos sobre la mejor manera de resolverlo	Toda la gente debería tener iguales derechos, así como completo control sobre sus propios destinos

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 35. La actividad fue desarrollada por Robert Kohls con base en el modelo de Kluckhohn.

Tarjetas de valores interculturales – GRUPO 2³

	1	2	3
A	Necesitamos prisiones porque la gente tiene una inclinación hacia el mal. Algunas personas ya nacen criminales	Siempre habrá personas que te extenderán la mano y habrá otras que tratarán de aprovecharse de ti	Una persona debe ser considerada siempre inocente hasta que no se pruebe su culpabilidad
B	Los seres humanos no pueden sobrepasar las condiciones que la vida ha establecido. Lo que será, será	Los seres humanos no deberían nunca hacer nada que contaminara la preciosa tierra	Los seres humanos son el más grande logro de la naturaleza y por ello se les ha asignado la tarea de controlar y perfeccionar la naturaleza
C	Miro hacia atrás con profundidad en los días de mi niñez. Aquellos fueron los días más felices de mi vida	Está aquí y ahora, el mañana es incierto y el ayer está sólo en la memoria	Debes planear hacia delante por lo inesperado, guardando un poco de dinero para las “épocas de vacas flacas”
D	Amar es mejor que hacer; ser es mejor que tener	Es más importante prestar atención a tu propio desarrollo interno que tratar de seguir adelante en la vida	Para conseguir algo debes al menos hacer un esfuerzo. Algo que vale la pena tener, es digno de trabajar por ello
E	En tiempo de dificultad lo mejor es ir en la búsqueda de alguien que tenga el poder de cambiar la situación y pedir ayuda	La forma más satisfactoria y efectiva de toma de decisiones es el consenso del grupo	Una sociedad que no permite a los individuos hacer escuchar su voz de disidencia, no es una sociedad libre

³ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 36. La actividad fue desarrollada por Robert Kohls con base en el modelo de Kluckhohn.

Tarjetas de valores interculturales – GRUPO 3⁴

	1	2	3
A	Tienes que vigilar constantemente por tu propio bienestar. Si tú no miras por ti mismo, nadie lo hará	Cuando tus hijos sean jóvenes, edúcalos en los buenos caminos. Déjalos solos y ellos podrán elegir el camino que quieran seguir	Siempre habrá alguien dispuesto a tenderte la mano cuando lo necesites
B	Una persona que se muestra humilde a través del reconocimiento de su propia inferioridad ante los elementos, es más poderosa que una que los desafía	Cada persona no es sino una parte de la naturaleza y debe, en todo momento, respetar la integridad de todas las otras formas de vida	Todos los recursos naturales fueron puestos en esta tierra para estar a disposición de las personas
C	¿quién necesita guarderías? Las madres y las abuelas han cuidado de los niños por siglos y han hecho un excelente trabajo	Vive cada día como si fuera el último	La gente sabia hace planes para el futuro; ellos saben lo que quieren hacer 5, 10 y 20 años hacia adelante
D	La importancia de las personas proviene de su mera existencia y no de los actos que realizan	No mires hacia fuera, ocúpate sólo de tu mundo interior	La persona feliz es aquella que nunca permanece inmóvil, sino que está constantemente involucrada en alguna actividad productiva
E	Uno debería seguir las peticiones de los superiores sin cuestionar su autoridad	Afortunadamente, no tenemos que valernos por nosotros mismos. Tenemos el grupo que nos da apoyo y nos sostiene	La tensión creativa que proviene de la competencia es saludable y hace surgir lo mejor de cada individuo

⁴ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 37. La actividad fue desarrollada por Robert Kohls con base en el modelo de Kluckhohn.

Módulo 2

Habilidades comunicativas

COMPARTIENDO UNAS CERVEZAS¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de las diferencias culturales en la comunicación no verbal

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con caso o asimilador cultural (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Reparta la hoja del caso (anexo a la actividad). Pida que lean el caso, que discutan sobre el mismo y seleccionen una de las alternativas posibles de respuesta que aparecen al final del mismo.

2. Una vez que tengan la alternativa de respuesta seleccionada, pida que un representante del subgrupo informe al facilitador cuál es su selección, a fin de que usted le muestre la información que el caso tiene sobre dicha alternativa. En caso de que no sea la alternativa correcta, pida al grupo que vuelvan a discutir para escoger otra alternativa, y así hasta que encuentren la alternativa correcta.

Es importante hacer esta dinámica discretamente a fin de que el resto de los grupos no contaminen su proceso, es decir, que no se enteren de qué alternativas han seleccionado y así que cada grupo tenga un proceso independiente de aprendizaje.

3. Una vez que todos los subgrupos hayan encontrado la respuesta correcta al caso, abrir la discusión en plenario o sesión de “puesta en común”, la cual en este caso debería centrarse en la importancia de las diferencias culturales en la comunicación no verbal.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 60 y 65

Caso “Compartiendo unas cervezas”²

Información útil para las explicaciones alternativas

1. Por el contrario, en Indonesia el contacto físico entre miembros del mismo sexo es bastante aceptado. Ninguno de los dos podría haber sido insultado por el sólo hecho de ser tocado. Por favor escoja una mejor respuesta.

Caso “Compartiendo unas cervezas”

Información útil para las explicaciones alternativas

2. Esta es la mejor respuesta. Hay un tabú acerca del contacto personal con la mano izquierda en muchas naciones de Asia y África. La mano izquierda es considerada higiénicamente sucia y no se debe tocar a ninguna persona ni comida con ella. Una persona puede esperar una reacción similar si él o ella es visto comer con la mano izquierda.

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 65

Caso “Compartiendo unas cervezas”³

Información útil para las explicaciones alternativas

3. No existe una señal en el incidente de que este pudiera ser el caso. De hecho, es una práctica común el compartir (una veces uno, otras veces otro) la compra de cervezas. Por favor escoja una mejor respuesta.

Caso “Compartiendo unas cervezas”

Información útil para las explicaciones alternativas

4. Esta podría ser una explicación posible. Uno debe ser consciente de las costumbres sociales cuando interactúa con personas de otras culturas. Sin embargo, este no es punto más importante en este incidente. Hay un aspecto más crítico. Por favor escoja una mejor respuesta.

³ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 65

COMPARTIENDO UNAS CERVEZAS⁴

No fue mucho después de que John se había ido a vivir a Indonesia que se encontró a si mismo en compañía de dos conocidos locales en un mercado cercano a la oficina. El mayor de los dos indonesios se llamaba Soleh. Después de caminar un poco por el mercado observando las artesanías locales y la múltiple variedad de alimentos que había en venta, los hombres pararon para tomar unas cervezas.

La conversación osciló entre tópicos como la ayuda para los países en desarrollo y el rol de la mujer en la sociedad. Justo después de haber iniciado la discusión sobre política local, John se excusó y fue a comprar unas cervezas, invitando a todos en la mesa.

Regresó cogiendo las tres botellas en su mano derecha. Mientras sostenía las botellas, John recordó de repente el punto que quería destacar en la conversación con Soleh. Se inclinó hacia delante y cogió del hombro a Soleh con su mano izquierda antes de sentarse y procedió a hablar.

Soleh y su compañero comenzaron a mostrarse molestos. La conversación comenzó a alejarse de John. Cuando los dos indonesios terminaron sus cervezas, se excusaron amablemente y se fueron. Ninguno de los dos volvió a tener contacto de nuevo con John.

¿cómo puede explicar este incidente?

1. Tocar a una persona del mismo sexo es entendido como una insinuación sexual en la cultura local. Ambos indonesios fueron alejados por la aparente insinuación de John.
2. La mano izquierda es considerada sucia en algunas culturas y existe un tabú contra el contacto personal con ella. Ambos indonesios fueron insultados cuando John tocó a Soleh con su mano izquierda.
3. Soleh percibió a John como presumiendo su capacidad económica al pagar las bebidas para todos. El fue obviamente insultado por la compra de John.
4. Ambos hombres fueron insultados cuando John se levantó y los dejó justo después de haber iniciado la conversación. Es preferible llamar a un camarero que dejar a los amigos

⁴ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 60

CONOCIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL¹

Objetivo: Autoevaluar la conciencia y conocimiento de a) la comunicación no verbal propia en las interacciones interculturales y b) el impacto de la cultura en las diferencias existentes en la comunicación no verbal.

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja de autoevaluación (anexo a la actividad) para cada participante y lápiz o bolígrafo.

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

1. Entregue copias del ejercicio de autoevaluación y pida que sea respondido individualmente de acuerdo a las instrucciones del mismo.
2. Una vez respondido, revisar en grupo plenario cada una de las afirmaciones o seleccionar una muestra (de acuerdo al tiempo), a fin de conocer las respuestas del grupo, tanto en los acuerdos como en los desacuerdos, así como en las que marcaron como “depende”.

El propósito de este ejercicio de autoevaluación es generar discusión por lo que “no hay puntuación” del instrumento y “no hay respuestas correctas o incorrectas”. Si selecciona la discusión de los items en forma grupal, tenga en mente que las personas pueden no estar de acuerdo acerca de la forma apropiada de responder a cada item porque ellos tendrán diferentes culturas en mente y ese es precisamente el punto del ejercicio!. La comunicación no verbal varía a través de las culturas; por ejemplo, lo que es un comportamiento común en España puede no ser común en otra parte.

¹ Ejercicio de autoevaluación traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 269-271

Ejercicio de autoevaluación: Conocimiento de la comunicación no verbal²

Asume que estás viviendo y trabajando en un país diferente al propio, o bien, que estás trabajando en tu propio país, pero con personas de diferentes culturas. Responde a las afirmaciones en lo posible, estando de acuerdo o en desacuerdo. Para algunas afirmaciones puede sentir que la respuesta depende en gran medida de información que desconoce (como la cultura de la otra persona). En tal caso, marque “depende”, pero anote qué información específica le permitiría responder de forma más definitiva.

No hay afirmaciones correctas ni incorrectas. Usa la siguiente escala, anotando el número correspondiente en el espacio en blanco que hay antes de cada afirmación.

1= en desacuerdo total 2= en desacuerdo 3= depende 4= de acuerdo 5= totalmente de acuerdo

- _____ 1. Normalmente me doy cuenta cuando hay algo que molesta a las personas con las que interactúo, porque ellos usualmente muestran algún gesto de tristeza o depresión
- _____ 2. La mejor manera de interactuar con otras personas y evitar malos entendidos es expresar mis pensamientos y sentimientos de una manera clara y directa a través de la comunicación verbal
- _____ 3. Normalmente me doy cuenta cuando a los demás no les gusta mi trabajo porque me dicen cómo puedo mejorarlo
- _____ 4. Debido a que las personas de otras culturas utilizan las mismas expresiones faciales que en mi cultura para mostrar sus emociones, normalmente me doy cuenta de cómo los otros reaccionan ante mi
- _____ 5. Yo uso contacto visual directo con mis superiores para mostrar que los respeto y que presto atención a lo que me dicen
- _____ 6. Cuando encuentro una persona por primera vez, siempre actúo de manera relajada y segura a fin de dar una primera buena impresión
- _____ 7. Cuando una persona responde a mis preguntas con silencio, normalmente me indica que la persona no entendió lo que le dije y no quiere causarme molestia a mi o a ella misma si me pide que repita la pregunta
- _____ 8. Lo que no es dicho en una conversación es normalmente más importante que lo que se expresa directamente

² Ejercicio de autoevaluación traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 269-271

- ____ 9. La risa siempre indica que la persona está feliz y confortable
- ____ 10. Las personas que tienen un fuerte olor corporal ofenden a los demás y deberían aprender hábitos personales de higiene por su propio bien
- ____ 11. Uso muchos gestos y hago énfasis al hablar para remarcar ciertos puntos debido a que mis habilidades en lenguas extranjeras no son muy buenas y esas claves no verbales me ayudan a hacerme entender por personas que no hablan mi propio idioma.
- ____ 12. Normalmente trato de mantener una conversación activa y viva porque las personas podrían pensar que no soy muy inteligente o que mis habilidades en el lenguaje son muy pobres si permanezco en silencio
- ____ 13. Desde que las personas saben que soy de una cultura diferente, mi apariencia no es un factor importante que influya en cómo ellos piensan acerca de mi
- ____ 14. Cuando recibo mensajes contradictorios entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal de las personas, es mejor considerar sólo la comunicación verbal, ya que los mensajes no verbales son ambiguos y no desconozco los significados de la comunicación no verbal de otras culturas
- ____ 15. La mejor manera para establecer buenas relaciones con los demás es demostrar amabilidad y disponibilidad a través de la sonrisa o la risa, y generalmente tratando a los otros como iguales

Nombre: _____

CREO QUE LE GUSTO¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la comunicación no-verbal en las relaciones interculturales

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja de caso (anexo a la actividad) para cada participante y lápiz o bolígrafo.

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Reparta la hoja del caso (anexo a la actividad). Pida que lean el caso, que discutan sobre el mismo y respondan a las preguntas que aparecen al final del mismo.
2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario o sesión de “puesta en común”, enfatizando en la importancia de la comunicación no verbal en las relaciones interculturales en general y en el ámbito de los negocios, en particular.

¹ Caso traducido del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 271-272

CREO QUE LE GUSTO²

Jim Devene era un analista de sistemas para una firma de consultoría internacional con base en la ciudad de Nueva York. Había estudiado español. Así como informática cuando estuvo en la Universidad y se sintió atraído por esta firma particular de consultoría porque las posibilidades de hacer carrera en el extranjero. Jim era aún soltero y se sentía con la libertad para moverse y cambiar de residencia en este momento de su carrera.

A Jim le gusta conocer gente de diferentes culturas y siente que es especialmente sensible a sus sentimientos y actitudes. El tuvo citas con mujeres de diferentes culturas cuando estuvo en la Universidad.

Después de 2 años en la oficina principal, Jim tuvo la oportunidad de salir al extranjero cuando le ofrecieron una posición como asistente de gerencia en San José, Costa Rica. Jim aprovechó la oportunidad y pronto se encontró trabajando en la oficina de San José.

Su trabajo iba bien y Jim fue gratamente impresionado por la sofisticación cosmopolita de sus compañeros de trabajo. No obstante que la mayoría de ellos hablaban inglés muy bien, ellos apreciaban la disposición de Jim para hablar en español e incluso muchos le ayudaban a mejorar su habilidad en el idioma.

Después de varias semanas en el nuevo trabajo, Jim estaba muy contento. A pesar de haber estado ocasionalmente molesto porque la gente de Costa Rica lo había dejado esperando si darle excusas razonables, Jim había establecido buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y sus clientes. Jim tomó esto como un indicador de su éxito en establecer buenas relaciones con los anfitriones, cuando fue invitado a una fiesta para celebrar la primera comunión del hijo de un compañero de trabajo. El aceptó encantado y preguntó a otros compañeros cuál podría ser un regalo adecuado. Debido a que no había socializado mucho desde que llegó a San José, Jim vio el día de la cita como una oportunidad para conocer gente fuera de la oficina y hacer algunos contactos sociales.

Jim llegó a la fiesta y encontró una reunión de niños y adultos más grande de la esperada. Fue cálidamente recibido por el anfitrión y anfitriona, quienes le agradecieron por su regalo. Jim estaba disfrutando de la agradable atmósfera de la fiesta y estaba conversando con uno de sus compañeros de trabajo cuando a la conversación se unió una atractiva joven que le fue presentada como Gabriela Herrera. Jim se sintió inmediatamente atraído por su cálida sonrisa y atentos ojos. Cuando su compañero de trabajo se excusó, Gabriela no lo siguió y continuó hablando con Jim. Ella permaneció cerca de Jim y ocasionalmente le tocaba el brazo o el hombro mientras le hacía muchas preguntas sobre sus antecedentes y su trabajo.

² Caso traducido del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 271-272

Cuando Jim le devolvía esos contactos casuales, Gabriela no se retiraba ni parecía molesta por esta intimidad. Jim se fue quedando con la clara impresión de que ella se sentía atraída por él tanto como él por ella. Estaba a punto de pedirle a ella quedar para una cita, cuando el anfitrión se les unió y dijo: “Veo que has conocido a la Señora Herrera”. Jim trató de no mostrar su sorpresa al darse cuenta de que era casada y se admiró del buen trabajo que él había hecho. Respiró tranquilo al darse cuenta de que no se había puesto en una situación embarazosa al pedirle quedar para una cita, pero por otro lado se quedó con la duda de si había sido engañado a propósito o si él había malinterpretado los sentimientos de ella acerca de él.

Preguntas para discusión:

1. ¿piensas que Jim fue engañado a propósito?
2. ¿por qué él tuvo la impresión de que Gabriela se sentía atraída por él?
3. ¿cuáles podrían ser algunas de las explicaciones culturales para este malentendido?
4. ¿qué diferencias individuales pueden haber contribuido a las diferencias culturales que había detrás del malentendido?

EJERCICIO COMUNICACIÓN NO VERBAL¹

Objetivo: Discutir sobre la importancia de la comunicación no verbal en los encuentros interculturales en general y en los procesos de negociación en particular

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con ejercicio (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 45 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas), reparta las hojas del ejercicio y pida que resuelvan las preguntas planteadas al final de cada uno de los ejercicios.

2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario o sesión de “puesta en común”. Recomendable hacer dos plenarios por separado, para cada una de las partes del ejercicio.

Comunicación no verbal

Casi el 70% de toda la comunicación humana es no verbal. La comunicación no verbal incluye: contacto visual, gestos, silencios en las conversaciones y el tocar. La comunicación no verbal varía de cultura a cultura tanto como lo hace la comunicación verbal. Un estudio de brasileños, japoneses y americanos durante encuentros de negocios encontró grandes diferencias en la cantidad de contacto visual, uso del silencio y el tocar.

Comentarios a partir de la aplicación:

Variables que inciden en el uso del tacto en la comunicación no verbal.

* *Género*

* *Parte del cuerpo*

* *Jerarquía*

* *Situación / lugar*

* *Confianza*

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 85-86. Fuente original Graham, John, “The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study”. *Journal of International Business Studies*, XVI, no. 1 (spring 1985): p.84

EJERCICIO COMUNICACIÓN NO VERBAL²

	Japoneses	Americanos	Brasileños
Periodos de silencio (número de periodos de silencio mayores de 10 segundos durante 30 minutos)	5.5	3.5	0
Traslapes conversacionales / interrupciones (número de veces durante 10 minutos)	12.6	10.3	28.6
Contacto visual (número de minutos de contacto visual por cada 10 minutos)	1.3	3.3	5.2
Tocar (número de veces durante 30 minutos, no incluye apretón de manos)	0	0	4.7

Contesten las siguientes preguntas:

1. ¿cuál cultura tiene el mayor tiempo de silencio durante un encuentro de negocios? ¿qué cultura es la menos silenciosa?
2. ¿en qué cultura es más común hablar mientras alguien más está hablando?
3. ¿qué cultura tiene el mayor contacto visual y el tocar? ¿qué cultura tiene el menor?
4. ¿cómo pueden estas diferencias afectar una negociación? ¿qué problemas podrían surgir en una negociación entre una compañía japonesa y una brasileña, por ejemplo? ¿creen que esos problemas podrían ser serios?

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 85-86. Fuente original Graham, John, "The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study". *Journal of International Business Studies*, XVI, no. 1 (spring 1985): p.84

EJERCICIO COMUNICACIÓN NO VERBAL³

¿piensas que tocar es apropiado o no apropiado en las siguientes situaciones?
 Discute tus respuestas con el grupo

Tocar	Apropiado	No apropiado
Un hombre toca las manos de un amigo mientras hablan		
Un hombre toca la pierna de una amiga mientras hablan		
Una mujer toca la pierna de un amigo mientras hablan		
Una mujer toca las manos de una amiga mientras hablan		
Un hombre toca el brazo/hombro de un amigo mientras hablan		
Una mujer toca el brazo/hombro de una amiga mientras hablan		
Un hombre toca las manos de su jefe mientras habla		
Una mujer toca el brazo/hombro de su jefe mientras habla		
Un hombre toca la cabeza de un extranjero mientras habla		
Una mujer toca las manos de un extranjero mientras habla		

¿qué factores inciden en que sea apropiado o inapropiado tocar a la otra persona en cada una de las situaciones?

³ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 88.

Módulo 3

Diversidad cultural y empresa

Dimensiones clave en las organizaciones

Geert Hofstede

- Datos coleccionados entre 1967 y 1974
 - Entre subsidiarias de la empresa IBM en 54 países
 - 150 preguntas en 20 idiomas diferentes.
 - Se aplicaron 116,000 cuestionarios
-
- a) Distancia de poder (power distance)
 - b) Individualismo vs. colectivismo
 - c) Masculinidad vs. feminidad
 - d) Evitación de la incertidumbre (uncertainty avoidance)
 - e) Orientación al largo plazo vs. orientación al corto plazo

Dimensión distancia de poder

Sociedades con gran distancia de poder	Sociedades con pequeña distancia de poder
<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none">-Educación centrada en el profesorado (orden)-El aprendizaje representa la “sabiduría” personal del profesor (gurú)	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none">-Educación centrada en el estudiante (iniciativa)-El aprendizaje representa una “verdad” impersonal
<p>En el lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">-La jerarquía significa desigualdad existencial-Los subordinados esperan que se les diga lo que hay que hacer-El jefe ideal es un autócrata benevolente (un buen padre)	<p>En el lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">-La jerarquía significa desigualdad de roles, establecidos por conveniencia-Subordinados esperan ser consultados-El jefe ideal es un demócrata con recursos para ayudar a resolver los problemas

Dimensión individualismo vs. colectivismo

Sociedades individualistas (libertad personal, derechos humanos, competitividad)	Sociedades colectivistas (responsabilidad social, relaciones armoniosas, cooperación)
En la escuela: -Educación permanente -Aprender cómo aprender	En la escuela: -Aprendizaje es sólo para los jóvenes -Aprender cómo hacer
En el lugar de trabajo: -Los mismos valores estándar aplican a todos: universalismo -Los otros son vistos como potenciales recursos -Las tareas prevalecen sobre las relaciones -Las intenciones modelan las relaciones empleado-empleado	En el lugar de trabajo: -Los valores estándar difieren de un grupo interno y de un grupo externo: particularismo -Los otros son vistos como miembros del grupo -Las relaciones prevalecen sobre las tareas -La moral modela las relaciones empleado-empleado

Dimensión masculinidad vs. feminidad

Sociedades masculinas	Sociedades femeninas
<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none">-Los mejores estudiantes son la norma-El sistema premia el desempeño académico de los estudiantes-El fracaso escolar es un desastre – puede llevar al suicidio	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none">-El estudiante promedio es la norma-El sistema premia la adaptación social de los estudiantes- El fracaso escolar es relativamente un accidente menor
<p>En el lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">-La asertividad es apreciada-Sobreventa de uno mismo-Énfasis en las profesiones-Ser decidido	<p>En el lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">-La asertividad es ridiculizada-La bajo venta de uno mismo-Énfasis en la calidad de vida-Ser intuitivo

Dimensión tolerancia vs. evitar la incertidumbre

Sociedades con fuerte evitación de la incertidumbre	Sociedades con débil evitación de la incertidumbre
<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none">-Los estudiantes están confortables con:<ul style="list-style-type: none">○Situaciones de aprendizaje estructuradas○Objetivos precisos○Asignaciones detalladas○Programaciones estrictas-El profesorado siempre debe tener las respuestas	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none">-Los estudiantes están confortables con:<ul style="list-style-type: none">○Situaciones de aprendizaje poco estructuradas○Objetivos vagos○Asignaciones generales○No programaciones-El profesorado puede decir “no lo sé”
<p>En el lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">-Necesidad emocional por las reglas – escritas y no escritas-Mayor formalización y estandarización	<p>En el lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">-Disgusto por las reglas – escritas y no escritas-Poca formalización y estandarización

Dimensiones Hofstede vs. Trompenaars

Hofstede (1980; 1995)	Trompenaars (1998; 2000)
a) Distancia de poder (Jerarquía / estilo de gestión)	
b) Individualismo vs. colectivismo (universalismo vs. particularismo) (tarea vs. relaciones)	- Individualismo vs. comunitarismo - Universalismo vs. particularismo -Específico vs. difuso (tarea vs. relaciones)
c) Masculinidad vs. feminidad (vivir para trabajar vs. trabajar para vivir – calidad de vida)	
d) Evitar la incertidumbre vs. aceptar la incertidumbre (alta formalización y estructura vs. baja formalización y estructura)	
e) Orientación a largo plazo vs. orientación al corto plazo	Tiempo secuencial – tiempo sincrónico

Dimensión temporal (Hall, 2001)

Gente monocrónica	Gente policrónica
Hace una cosa a la vez	Hace varias cosas a la vez
Se concentra en el trabajo	Es altamente distraible y sujeta a interrupciones
Toma seriamente los compromisos de tiempo (citas, horarios)	Considera los compromisos de tiempo como un objetivo a cumplir, si es posible
Es de bajo contexto y necesita información	Es de alto contexto y ya tiene la información
Está comprometido con el trabajo	Está comprometido con la gente y las relaciones humanas
Se adhiere rigurosamente a los planes	Cambia los planes con frecuencia y fácilmente
Muestra gran respeto por la propiedad privada; rara vez presta o pide prestado	Presta o pide prestado cosas con frecuencia y fácilmente
Enfasis en la puntualidad	Basa la puntualidad en las relaciones
Está acostumbrada a las relaciones de corto plazo	Tendencia a construir fuertes relaciones de largo plazo

3.1

Individualismo

ASIGNACION INTERNACIONAL EN GRECIA¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la dimensión cultural individualismo vs. comunitarismo en la experiencia laboral internacional

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja de caso (anexo a la actividad) para cada participante y lápiz o bolígrafo.

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Reparta la hoja del caso (anexo a la actividad). Pida que lean el caso, que discutan sobre el mismo y respondan a las preguntas que aparecen al final del mismo.
2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario, enfatizando en la importancia de la dimensión individualismo vs. comunitarismo y como dicha dimensión impacta las relaciones personales y profesionales.

¹ Caso traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 74-75

ASIGNACION INTERNACIONAL EN GRECIA²

Mike ha sido asignado a Grecia para trabajar en una de las oficinas internacionales de más rápido desarrollo de la compañía americana en la cual trabaja. Los abuelos de Mike eran originalmente de Grecia y él hablaba unas pocas frases que acostumbraba a usar cuando visitaba a sus abuelos. Mike nunca estuvo seguro de si sus antecedentes griegos tuvieron o no que ver con el hecho de haber sido seleccionado para tal asignación, pero él estaba impaciente por encarar el reto que implicaba una asignación internacional.

Mike tenía una personalidad muy agradable, le era fácil conocer nuevas personas y por lo mismo a las pocas semanas de haber llegado, ya conocía muchas personas y tenía habitualmente muchas conversaciones con colegas griegos. Dado que podía usar algunas frases en griego en estas conversaciones, los griegos le preguntaban dónde las había aprendido. Cuando les informaba a sus nuevos colegas que sus abuelos eran de Grecia, los griegos querían saber el nombre exacto del pueblo donde habían nacido y donde Mike tenía sus vínculos ancestrales.

Después de un mes, Mike comenzó a sentirse molesto por los temas cubiertos durante las conversaciones informales con los griegos, ya sea durante el tiempo de comidas como durante las actividades sociales después del trabajo. Los griegos le preguntaban sobre su salario, sus preferencias religiosas, si había asistido o no a una prestigiosa universidad en los Estados Unidos, si había tenido o no novia o si quería conocer a una chica griega.

Dándose cuenta de alguna manera que en términos generales la sensibilidad intercultural sobre la que él había escuchado hablar debería incluir responder a dichas preguntas, Mike trató de ser tan honesto como le fue posible en sus respuestas. Al saber que Mike tenía un buen sueldo, no pasó mucho tiempo para que algunos colegas le pidieran préstamos.

Mike encontró su sensibilidad retada aún más cuando uno de los colegas le pidió que le ayudara a concertar una cita con el director de la escuela de negocios en el alma mater de Mike. El colega griego quería que su hijo estudiara un Máster en la escuela donde estudió Mike. Finalmente, llegando a estar visiblemente molesto por todas esas indagaciones sobre su vida privada, las peticiones de préstamos y las peticiones de otros favores, Mike informó a su colega griego que él no conocía al director de la escuela muy bien como para ayudarle. Los colegas de Mike, viendo su irritación, se mantuvieron a distancias por algunas semanas y no sabían si podrían volver a estar cerca de Mike de nuevo.

¿qué sentía Mike acerca de las preguntas e indagaciones? ¿qué sentían los griegos cuando hacían esas preguntas o indagaciones?

² Caso traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 74-75

ORIENTACIÓN INDIVIDUALISMO VS. COMUNITARISMO¹

Objetivo: Autoevaluar la orientación propia en relación con la dimensión cultural individualismo vs. comunitarismo.

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja de autoevaluación (anexo a la actividad) para cada participante y lápiz o bolígrafo.

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

1. Entregue copias del ejercicio de autoevaluación y pida que sea respondido individualmente de acuerdo a las instrucciones del mismo, tanto en la primera como en la segunda parte.
2. Una vez respondido, realizar la revisión del puntaje global del instrumento en grupo plenario

¹ Ejercicio de autoevaluación traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 72-74

Ejercicio de autoevaluación: Orientación individualismo vs. comunitarismo²

Asume que estás viviendo y trabajando en España y que deseas tener una buena carrera profesional en una firma española. Responde las siguientes preguntas acerca de tu comportamiento en el lugar de trabajo. Usa la siguiente escala, anotando el número correspondiente en el espacio en blanco que hay antes de cada afirmación.

Nombre: _____

1= totalmente de acuerdo 2= de acuerdo 3= no estoy seguro 4= en desacuerdo 5= totalmente en desacuerdo

- _____ 1. Ofrecería mi asiento en un autobús a mi jefe o supervisor
- _____ 2. Prefiero ser directo y franco cuando trato con las personas
- _____ 3. Disfruto desarrollando relaciones de largo plazo con la gente de mi lugar de trabajo
- _____ 4. Soy muy modesto o moderado cuando hablo acerca de mis propios logros
- _____ 5. Cuando doy regalos a las personas de cuya cooperación yo necesito en el trabajo, siento que estoy realizando un comportamiento cuestionable o no apropiado
- _____ 6. Si quiero que mis subordinados realicen una tarea, les digo que mis superiores me han pedido realizar dicha tarea
- _____ 7. Prefiero dar opiniones que ayuden a conservar un ambiente de armonía entre las personas, en lugar de decir la verdad
- _____ 8. Digo “no” directamente cuando tengo que hacerlo
- _____ 9. Para incrementar las ventas implantaría un programa que premiara a la persona con las ventas más altas, como “vendedor del año”
- _____ 10. Disfruto estando emocionalmente cerca de las personas con las que trabajo
- _____ 11. Es importante desarrollar una red de personas en mi comunidad que me puedan ayudar cuando tenga tareas que cumplir
- _____ 12. Disfruto sintiendo que soy considerado como un igual en valor y dignidad que mis superiores
- _____ 13. Tengo respeto por las figuras de autoridad con las que me relaciono
- _____ 14. Si quiero que una persona desarrolle una tarea, trato de mostrarle cómo dicha tarea beneficiará a las demás personas en el grupo

² Ejercicio de autoevaluación traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 72-74

Ahora, imagínate a ti mismo trabajando en un país diferente al propio. Escoge un país acerca del cual tengas mayor conocimiento, sea porque has vivido en él, has leído, tienes amigos de ese país, has tomado clases sobre el mismo, etc.

Japón	México	Brasil	Filipinas	China	Tailandia
Perú	India	Rusia	Argentina	Grecia	USA

Si no tienes suficiente información sobre ningún país extranjero, imagínate trabajando en un proyecto escolar con 3 estudiantes extranjeros de alguno de los países arriba listados.

La siguiente parte del ejercicio consiste en responder a las mismas 14 afirmaciones, pero respondiéndolas mientras imaginas que estás trabajando en ese país extranjero que seleccionaste, o bien, realizando un proyecto escolar con los estudiantes extranjeros. Imagina que estarás viviendo en ese país por un periodo largo de tiempo y que deseas realizar trayectoria profesional en esa firma. Usa la misma escala y anota el número apropiado en el espacio correspondiente a cada una de las 14 afirmaciones.

1= totalmente de acuerdo 2= de acuerdo 3= no estoy seguro 4= en desacuerdo 5= totalmente en desacuerdo

- | | |
|----------|-----------|
| _____ 1. | _____ 8. |
| _____ 2. | _____ 9. |
| _____ 3. | _____ 10. |
| _____ 4. | _____ 11. |
| _____ 5. | _____ 12. |
| _____ 6. | _____ 13. |
| _____ 7. | _____ 14. |

Llamaremos “primera parte” a la que respondiste pensando en España, y “segunda parte”, la que respondiste pensando en otro país. Para obtener el puntaje del ejercicio, anota un punto de acuerdo a las siguientes instrucciones:

Afirmación 1: Date un punto si tu número en la segunda parte es mayor que en la primera parte

Afirmación 2: Date un punto si tu número en la primera parte es mayor que en la segunda parte

Afirmación 3: Un punto si el número es mayor en la segunda parte

Afirmación 4: Un punto si el número es mayor en la segunda parte

Afirmación 5: Un punto si el número es mayor en la primera parte

Afirmación 6: Un punto si el número es mayor en la segunda parte

Afirmación 7: Un punto si el número es mayor en la segunda parte

Afirmación 8: Un punto si el número es mayor en la primera parte

Afirmación 9: Un punto si el número es mayor en la primera parte

Afirmación 10: Un punto si el número es mayor en la segunda parte

Afirmación 11: Un punto si el número es mayor en la primera parte

Afirmación 12: Un punto si el número es mayor en la primera parte

Afirmación 13: Un punto si el número es mayor en la segunda fase

Afirmación 14: Un punto si el número es mayor en la segunda fase

Si obtuviste un puntaje de 6 o superior, significa que eres una persona sensible a las diferencias culturales en la dimensión de individualismo y comunitarismo; que eres sensible al hecho de que diferentes comportamientos serán más o menos apropiados para ayudarte a lograr los objetivos y el éxito en la carrera profesional, dependiendo del énfasis que tenga la cultura donde trabajes, ya sea, el individualismo o el comunitarismo.

LA DISTRIBUCION DE RECOMPENSAS¹

Objetivo: Aplicar la importancia de la dimensión cultural individualismo vs. comunitarismo en la distribución de recompensas, derivada de la evaluación del desempeño, en una organización

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja de ejercicio (anexo a la actividad) para cada participante y lápiz o bolígrafo.

Tiempo: 45 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Reparta la hoja del ejercicio (anexo a la actividad). Pida que lean el caso, que discutan sobre el mismo y respondan a las preguntas que aparecen al final del mismo.

2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario. En esta etapa enfatizar en la importancia de la dimensión individualismo vs. comunitarismo y como dicha dimensión impacta las decisiones de la distribución de recompensas en las organizaciones.

La mayor diferencia en la distribución de los 100 mil euros entre una sociedad individualista y una comunitarista se centra en los conceptos de **equidad e igualdad**. Las sociedad individualistas prefieren una distribución equitativa de las recompensas. La equidad se refiere a la distribución de las recompensas basada en las contribuciones de las personas. Por ejemplo, la persona A en el caso contribuyó con el 40% del trabajo, por lo que debería recibir aproximadamente el 40% de las recompensas, o sea, aprox. 40, 000 euros. Las otras personas deberían recibir recompensas también basadas en sus contribuciones.

Igualdad se refiere a un patrón de distribución donde todas las personas reciben el mismo nivel de recompensas. Si hubo cinco personas que contribuyeron al proyecto, cada uno debería recibir aproximadamente el 20% de las recompensas. Aun cuando todos los involucrados saben que la persona A contribuyó más que los otros, la norma comunitarista es que la recompensa debe ser distribuida igualitariamente.

Las sociedades con orientación comunitaria es probable que presten atención a la persona F que tiene unas necesidades especiales. Es probable que le den más a esta persona que a las demás, o bien, que asuman que la empresa ya se hizo cargo de apoyar dichas necesidades.

¹ Caso traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 80-83

Las sociedades con orientación comunitaria también es probable que presten atención a la persona E, cuyo estatus e influencia fueron instrumentales para la obtención de los fondos del proyecto. En general, las sociedades con orientación comunitaria son más respetuosas del estatus y muestran mayor deferencia hacia las figuras de autoridad. Son más sensibles al hecho de que las figuras de autoridad merecen respeto y que pueden ser peligroso si "no cuidamos a las personas con poder". Ellos probablemente votarán dar 10, 000 euros a la persona E en reconocimiento a sus esfuerzos, aunque esta persona claramente no necesita el dinero.

Si las sociedades con orientación individualista prestaran una atención especial a la persona E, es probable que decidan algún tipo de reconocimiento no monetario, como proponer poner el nombre de esta persona a la obra realizada.

Otro posible resultado interesante de este ejercicio es que las sociedades con orientación individualista algunas veces las personas que realizan el ejercicio votan para dar alguna recompensa a ellos mismos, por el sólo hecho de hacer las recomendaciones, lo cual refleja claramente la orientación individualista.

LA DISTRIBUCION DE RECOMPENSAS²

Asume que estás empleado en una empresa del sector de la construcción en áreas rurales del país donde vives. La compañía recibió recientemente un contrato por \$ 800, 000 euros para construir una carretera. Dadas ciertas afortunadas circunstancias, tales como un buen clima, el proyecto fue terminado por \$ 700, 000 euros.

Estamos ahora en al final del año fiscal y el equipo directivo han decidido que los \$ 100, 000 euros sobrantes serán distribuidos en la forma en que la gente decida (a aquellas personas que estuvieron involucradas en el proyecto de construcción). Las siguientes personas son algunas de las involucradas. Todas han estado en la empresa por al menos 5 años y se llevan bien entre ellas.

La persona A fue la persona que más duramente trabajó y fue claramente responsable de la supervisión de gran parte del trabajo diario del proyecto. Al menos el 40% de trabajo diario del proyecto fue hecho por esta persona.

Las personas B, C y D fueron trabajadores sólidos pero no espectaculares. Fueron trabajadores competentes pero no sobresalientes. Cada uno contribuyó con un 15% del trabajo diario del proyecto.

La persona E tiene un alto estatus y es una persona rica (económicamente) en la organización y en la comunidad. Aun cuando esta persona no estuvo involucrada en ninguna de las actividades diarias del proyecto y que no escribió la propuesta para conseguir fondos, es sabido dentro de la organización que él llamó a sus conexiones y utilizó su influencia de manera que el contrato de \$ 800, 000 euros se le asignó a la empresa.

La persona F es un trabajador similar a B, C y D. Su contribución fue de aproximadamente el 15%. Su padre murió recientemente, por lo que la persona F ha tenido gastos considerables relacionados con el funeral, el cuidado de la enfermera para su madre y la educación de sus muchos hermanos menores (su padre no dejó herencia).

Note que las contribuciones de A, B, C, D y F suman el 100% del proyecto realizado.

Tú eres una persona no relacionada con el proyecto pero se te pide ayuda en la decisión de cómo distribuir los \$ 100, 000 euros. ¿cómo distribuirías el dinero?

² Caso traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 80-81

Asume que estás trabajando en una sociedad con orientación individualista. ¿cuál sería la distribución final del dinero?

Persona	Cantidad	¿por qué?
Persona A		
Persona B		
Persona C		
Persona D		
Persona E		
Persona F		
Otra persona		
Total	100, 000	

Ahora, asume que estás trabajando en una sociedad con orientación comunitarista. ¿cuál sería la distribución final del dinero?

Persona	Cantidad	¿por qué?
Persona A		
Persona B		
Persona C		
Persona D		
Persona E		
Persona F		
Otra persona		
Total	100, 000	

TOMANDO UNA DECISIÓN¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la dimensión cultural individualismo – comunitarismo en la toma de decisiones

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con caso o asimilador cultural (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida en grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Reparta la hoja del caso (anexo a la actividad). Pida que lean el caso, que discutan sobre el mismo y seleccionen una de las alternativas posibles de respuesta que aparecen al final del mismo.

2. Una vez que tengan la alternativa de respuesta seleccionada, pida que un representante del subgrupo informe al facilitador cuál es su selección, a fin de que usted le muestre la información que el caso tiene sobre dicha alternativa. En caso de que no sea la alternativa correcta, pida al grupo que vuelvan a discutir para escoger otra alternativa, y así hasta que encuentren la alternativa correcta.

Es importante hacer esta dinámica discretamente a fin de que el resto de los grupos no contaminen su proceso, es decir, que no se enteren de qué alternativas han seleccionado y así que cada grupo tenga un proceso independiente de aprendizaje.

3. Una vez que todos los subgrupos hayan encontrado la respuesta correcta al caso, abrir la discusión en plenario, la cual en este caso debería centrarse en la importancia de la dimensión cultural individualismo vs. comunitarismo en la toma de decisiones

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 158 y 176

Caso "TOMANDO UNA DECISIÓN"²

Información útil para las explicaciones alternativas

1. Hay poca evidencia en la historia para dar esta respuesta. No obstante que los beneficios económicos son relevantes, para el Sr. Tanaka son probablemente una consideración menor en la situación. Por favor escoja una mejor respuesta.

Caso "TOMANDO UNA DECISIÓN"

2. Es algo probable que, viniendo de la sociedad japonesa, en la cual domina el hombre, el Sr. Tanaka piense que es extraño que M. Legrand consulte la opinión de la esposa. De cualquier manera, la decisión de no ir al Medio Oriente también parece ser una inclinación personal de M. Legrand, por lo que esto no es lo que más cuenta para el desconcierto del Sr. Tanaka. Hay otra explicación. Por favor escoja de nuevo

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 176

Caso "TOMANDO UNA DECISIÓN"³

Información útil para las explicaciones alternativas

3. Es poco probable que el Sr. Tanaka considerara esto. Hay factores muy alejados del provecho personal que dominan esta situación. Por favor escoja de nuevo

Caso "TOMANDO UNA DECISIÓN"

4. Esta es la explicación más probable. En Japón y en muchas otras sociedades comunitarias, una persona es definida mayormente como una colección de roles (padre, empleado, sirviente, oficial) más que por su identidad individual. Por ello, el cumplir con dichos roles con las mejores habilidades de uno es considerado como más importante que las inclinaciones personales. Por lo anterior, el Sr. Tanaka entiende que la responsabilidad de M. Legrand como empleado de la compañía sería la de aceptar la posición, no importando que la idea le hiciera o no feliz personalmente. El rechazo de M. Legrand es por tanto desconcertante y hace que Mr. Tanaka piense que su creencia en la dedicación y confianza de M. Legrand han estado completamente equivocadas.

M. Legrand, por su parte, viene de una cultura donde las libertades individuales son altamente valoradas y por lo mismo ejerce el derecho de rechazar la oferta con poca culpa. El conflicto cultural entonces reside en los diferentes enfoques de los valores aplicados a los roles ocupados por las personas en la cultura.

³ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 176

Caso “TOMANDO UNA DECISIÓN”⁴

M. Legrand es un ingeniero francés que trabaja para una compañía japonesa en Francia. Un día, el director general de la compañía, el Sr. Tanaka, llamó a su despacho a M. Legrand para discutir un nuevo proyecto en el Oriente Medio. El Sr. Tanaka le dijo que la compañía estaba muy contenta con su dedicado trabajo y que desearía que él fuera el ingeniero en jefe para el proyecto. Ello significaba 2 ó 3 años fuera de Francia, pero su familia podría acompañarlo y habría un considerable beneficio económico personal derivado de la nueva posición y, por supuesto, él estaría desempeñando un valioso servicio para la compañía. M. Legrand agradeció al Sr. Tanaka por su confianza en él y le dijo que tendría que discutirlo con su esposa antes de decidir.

Dos días más tarde, regresó y le dijo al Sr. Tanaka que ambos él y su esposa no les agradaba la idea de dejar Francia y por lo mismo él no quería aceptar la posición. El Sr. Tanaka no dijo nada pues quedó sin habla por la decisión de M. Legrand.

¿por qué está el Sr. Tanaka desconcertado con la decisión de M. Legrand?

1. Piensa que es estúpido de parte de M. Legrand haber rechazado todos los beneficios económicos ofertados con la posición
2. No puede aceptar que M. Legrand deba considerar ninguna opinión de su esposa en este asunto
3. Cree que es posible que el M. Legrand esté tratando de presionarle para que le ofrezca mayores incentivos para poder aceptar la oferta
4. Cree que no es apropiado por parte de M. Legrand anteponer los intereses personales sobre aquellos derivados de su rol como empleado de la compañía

⁴ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 158

3.2

Relación con el tiempo

AGENDA DE NEGOCIOS¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de las diferencias interculturales en el uso del tiempo en general y del impacto en las agendas de negocios

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con ejercicio (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas), reparta las hojas del ejercicio y pida que resuelvan lo que se pide en el ejercicio y respondan a las preguntas planteadas al final del mismo.
2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 56-58

AGENDA DE NEGOCIOS²

La mayoría de las empresas tienen agendas diarias y semanales de trabajo que determinan cuando la compañía está abierta y cerrada, cuando los empleados pueden comer y cuando el personal puede tomar descansos.

Estas agendas varían dentro de cada país, pero hay tiempos generales de trabajo que pueden aplicarse a muchas compañías en una misma cultura. Las siguientes agendas son agendas de trabajo diario típicas de pequeños negocios en varias ciudades alrededor del mundo.

Lea las tres agendas y después complete la agenda para una empresa en su ciudad.

Indianápolis, Estados Unidos	
Londres, Inglaterra	
Lunes a viernes	
9-10	Trabajo
10-11	
11-12	
12-1	Comida
1-2	Trabajo
2-3	
3-4	
4-5	

Verona, Italia	
Lunes a viernes	
9-10	Trabajo
10-11	
11-12	
12-1	
1-2	
2-3	Comida
3-4	
4-5	
5-6	Trabajo
6-7	
7-8	

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 56-58

Kuwait City, Kuwait	
Sábado a jueves	
8-9	Trabajo
9-10	
10-11	
11-12	
12-1	
1-2	Comida
2-3	
3-4	Trabajo
4-5	
5-6	
6-7	
7-8	

(el trabajo se detiene 5 veces al día para orar)

Barcelona, España	
8-9	
9-10	
10-11	
11-12	
12-1	
1-2	
2-3	
3-4	
4-5	
5-6	
6-7	
7-8	

Respondan a las siguientes preguntas:

1. Identifica 3 diferencias entre las agendas incluyendo la propia. ¿puedes explicar algunas de las razones para dichas diferencias?
2. En tu país, los negocios que venden ropa y comida tienen los mismos horarios que las oficinas? Si no, ¿en qué son diferentes?
3. En los negocios de tu país, ¿tienen descansos? ¿en qué tipo de negocios? ¿cuándo se hacen y qué tan largos son? ¿qué hacen durante los descansos?
4. ¿en qué forma las diferentes agendas afectan la comunicación en los negocios (teléfono y fax) entre compañías internacionales?

CASO ARABIA SAUDITA¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la dimensión temporal en las personas y organizaciones de diferentes culturas

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con caso (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Entregue en caso Arabia Saudita y pida que lo lean y resuelvan la pregunta planteada al final del caso
2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario
3. Presente la información útil que viene acompañada para comprender mejor la situación del caso
4. Pida que cada grupo reflexionen sobre la pregunta del caso teniendo en cuenta la nueva información

Alguna información útil:

Los saudíes no usan el tiempo de la misma manera que lo hacen los americanos. El tiempo es considerado de forma mucho más flexible. El mejor consejo que le podríamos dar a Bill es ser paciente y disponer de más tiempo cuando pretenda hacer negocios en Arabia Saudita del que sería normal en los Estados Unidos.

Además, lo que consideró “pequeñas charlas” son una parte muy importante del proceso de hacer negocios en Arabia Saudita. La confianza es un ingrediente importante en los negocios. Antes de establecer una relación importante de negocios, la mayoría de los saudíes necesitan tiempo para conocer a aquellos con quienes podrían hacer negocios. Ellos sienten que no hay mejor manera de hacer eso que discutiendo una gran variedad de tópicos no relacionados con los negocios mientras toman café.

Finalmente, los saudíes definen el espacio privado y el espacio público de una manera distinta a como se hace en los Estados Unidos. Aunque los saudíes son extremadamente privados en sus vidas personales, son bastante abiertos en aquellas cosas que consideran públicas y los negocios son algo que cae en el dominio de lo público.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 114. Fuente original: Ferrato, Gary P. *The cultural dimension of international business*. Prentice Hall. 1990.

Caso Arabia Saudita²

Bill Nugent, un agente inmobiliario internacional de Dallas (USA), ha hecho una cita a las 2:30 p.m. con el Sr. Abdullah, un oficial de alto rango con el gobierno de Riyadh, Arabia Saudita.

Desde el inicio las cosas no fueron bien para Bill. Primero, fue hecho esperar hasta casi las 3.45 p.m., antes de que fuera hecho pasar al despacho del Sr. Abdullah. Cuando finalmente estuvo dentro, se dio cuenta de que el Sr. Abdullah no estaba solo, sino que le acompañaban varios hombres. Aún cuando Bill tenía interés en hacer negocios con el Sr. Abdullah, se resistió a ser demasiado específico porque consideraba que mucho de lo que necesitaba discutir era sensible y privado.

Para aumentar el sentido de frustración de Bill, el Sr. Abdullah parecía más interesado en establecer “pequeñas charlas” sin sentido que en hablar de cosas importantes relacionadas con los negocios.

¿cómo pueden ayudar a Bill a manejar su frustración?

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 114. Fuente original: Ferrato, Gary P. *The cultural dimension of international business*. Prentice Hall. 1990.

CASO PORTUGAL¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la dimensión temporal en las personas y organizaciones de diferentes culturas

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con caso (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Entregue en caso Portugal y pida que lo lean y resuelvan la pregunta planteada al final del caso
2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario
3. Presente la información útil que viene acompañada para comprender mejor la situación del caso
4. Pida que cada grupo reflexionen sobre la pregunta del caso teniendo en cuenta la nueva información

Alguna información útil:

El significado del tiempo y la puntualidad varían no sólo de una cultura a otra, sino también dentro de la misma cultura, dependiendo del contexto social.

En Portugal una persona de alto estatus nunca debe quedarse esperando por una persona de bajo estatus. Una mujer puede hacer esperar a un hombre, pero sería considerado de muy mal gusto que un hombre dejara a una mujer esperando. Una persona mayor puede llegar tarde a una cita con una más joven, pero al contrario no es bien visto.

Aunque la puntualidad por si misma no es valorada en la misma manera absoluta como en otros países (ej: en USA / UK), hay algunas situaciones sociales que demandan puntualidad y otras que no.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 113. Fuente original: Ferrato, Gary P. *The cultural dimension of international business*. Prentice Hall. 1990.

Caso Portugal²

Fred Gardener, un gerente de ventas de 31 años de una pequeña firma constructora de barcos en Connecticut (USA), decidió hacer una parada en Lisboa a fin de contactar con varios clientes potenciales, después de un viaje a las pistas de esquí suizas.

Habiendo establecido 3 citas en dos días, llegó a los primeros dos encuentros programados a la hora concertada, pero tuvo que esperar media hora en cada cita. Basándose en estas dos experiencias, Fred asumió que los portugueses, como otros "latinos", son personas no particularmente preocupados por el tiempo y más orientados al "mañana lo vemos".

Con esto en mente, no se preocupó por estar a tiempo en su tercera cita. Por lo mismo, extendió su visita al museo local y llegó a la tercera cita más de 40 minutos tarde. Sin embargo, Fred se dio cuenta de que el hombre de negocios portugués estaba disgustado por su tardanza.

¿cómo pueden explicar esta reacción?

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 113. Fuente original: Ferrato, Gary P. *The cultural dimension of international business*. Prentice Hall. 1990.

EJERCICIO PUNTUALIDAD¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de las diferencias interculturales en el uso del tiempo en general y de la puntualidad en particular

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con ejercicio (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas), reparta las hojas del ejercicio y pida que resuelvan las preguntas planteadas. Una vez que terminen la primera parte del ejercicio, entregue a cada grupo la hoja anexa “respuesta de americanos”.
2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario.

Puntualidad

Cuando los hombres de negocios de diferentes orientaciones temporales (monocrónicas o polícronicas) hacen negocios juntos, pueden surgir problemas, especialmente con respecto a la puntualidad, donde las culturas con orientación monocrónica dependen mucho más de programaciones fijas que las culturas con orientación policrónica.

La puntualidad significa que cuando se establece un horario para una cita profesional o personal, se llega exactamente a la hora convenida y no después.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 54-55 y 160

EJERCICIO PUNTUALIDAD²

Desde tu punto de vista, ¿cuál es el tiempo apropiado de llegada para los siguientes eventos?

Evento	Tiempo de llegada
a. Cita con el médico a las 8:30 a.m.	
b. Una clase que inicia a las 2:00 p.m.	
c. Una reunión de negocios programada a las 3:30 p.m.	
d. Tu trabajo que inicia a las 9:00 a.m.	
e. Un tren que tiene salida programada a las 7:17 p.m.	
f. Una cena de cumpleaños en la casa de un amigo programada a las 9:30 p.m.	

1. Para los eventos listados arriba, ¿Cuál es el tiempo límite de llegada, después del cual tendrían que pedir disculpas por llegar tarde?

Compare sus respuestas con las que respondieron personas de los Estados Unidos (el facilitador les entregará una hoja con los datos) y responda a las siguientes preguntas.

1. ¿qué diferencias o similitudes encuentra entre sus respuestas y la del grupo americano?

2. ¿qué te dicen tus respuestas acerca de la orientación temporal de tu cultura? ¿piensas que en general sois de una cultura monocrónica o policrónica?

3. Basados en lo que saben y en las respuestas del grupo de americanos, ¿piensas que los Estados Unidos es una cultura monocrónica o policrónica?

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 54-55 y 160

EJERCICIO PUNTUALIDAD³

Tiempos de llegada: respuesta de americanos

Evento	Tiempo de llegada
a. Cita con el médico a las 8:30 a.m.	8:20 – 8:25 a.m.
b. Una clase que inicia a las 2:00 p.m.	1:50 – 1:55 p.m.
c. Una reunión de negocios programada a las 3:30 p.m.	3:25 p.m.
d. Tu trabajo que inicia a las 9:00 a.m.	9:00 a.m.
e. Un tren que tiene salida programada a las 7:17 p.m.	7:00 p.m.
f. Una cena de cumpleaños en la casa de un amigo programada a las 9:30 p.m.	9:30-9:40 p.m.

³ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 160

ESTADOS UNIDOS – FRANCIA¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la dimensión temporal en las personas y organizaciones de diferentes culturas

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja de caso (anexo a la actividad) para cada participante y lápiz o bolígrafo.

Tiempo: 15 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Reparta la hoja del caso (anexo a la actividad). Pida que lean el caso, que discutan sobre el mismo y respondan a la pregunta que aparece al final del mismo.
2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario, enfatizando en la importancia de la dimensión temporal en las personas y organizaciones de diferentes culturas.

En Francia, como en la mayor parte de Europa, las fechas se escriben en la siguiente secuencia: día/mes/año, mientras que en los Estados Unidos se escribe mes/día/año. El turista escribió que él cayó en 9/2/92, lo cual era por supuesto febrero 9, 1992 y no septiembre 2, 1992.

¹ Caso traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 39

ESTADOS UNIDOS – FRANCIA²

Un turista francés cayó a causa de un trozo de hielo enfrente de una exclusiva tienda en Nueva York. Después de regresar a Francia, desarrolló complicaciones a causa de la caída. Después de unos meses su condición empeoró así que escribió una carta a la tienda americana pidiendo el nombre de la empresa aseguradora de la compañía. Después de esperar tres meses por una respuesta, envió una segunda carta vía correo privado. Dos semanas después recibió una respuesta que decía, en parte: “Nosotros no vemos causa justa en su reclamo ya que en el día que dice tuvo la caída, 9/2/1992, había 28 grados centígrados en Nueva York y no había posibilidad de que hubiera hielo en la acera”.

¿cómo explican esta situación?

² Caso traducido y adaptado del original en inglés en Brislin & Yoshida (1994), *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs*. Sage Publications. Pag. 39

3.3

Tarea vs. Relación

CASO COREA¹

Objetivo: Discutir sobre la importancia de la dimensión cultural individualismo vs. comunitarismo

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con caso (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Entregue en caso Corea y pida que lo lean y resuelvan la pregunta planteada al final del caso
2. Pida a un representante de cada subgrupo que presenten sus conclusiones al grupo en plenario
3. Presente la información útil que viene acompañada para comprender mejor la situación del caso
4. Pida que cada grupo reflexionen sobre la pregunta del caso teniendo en cuenta la nueva información

Alguna información útil:

Los asiáticos, en general, y los coreanos en particular, otorgan un alto valor a las relaciones personales armoniosas. Los conflictos son evitados a toda costa y se hacen muchos esfuerzos para ser amables y no confrontar.

También los coreanos tienen gran dificultad para admitir los errores, porque de hacerlo es humillante o vergonzoso, es decir, que se pierde la armonía. Es importante mantener un alto grado de KIBUN, traducido como “moral” o “autoestima”. El informar del conocimiento de un problema es más serio que el problema en sí mismo, porque causa el rompimiento de la armonía para el que lo dice y una pérdida de autoestima para el que lo escucha.

Luego, aún cuando los empleados coreanos sabían de los problemas que había en la planta, ellos actuaron así para (1) preservar su Kibun y (2) para no perder la armonía entre ellos. Si algo negativo ha de ser informado, debe hacerse, según la manera coreana, al final del día, así las partes involucradas tendrán al menos la tarde – noche para reestablecer su Kibun dañado.

Comentarios a partir de la aplicación:

Tener cuidado con este caso en relación a la aparente incongruencia que algunos participantes puedan percibir vs. la práctica de justo a tiempo de los sistemas de calidad en la producción

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 104. Fuente original: Ferrato, Gary P. *The cultural dimension of international business*. Prentice Hall. 1990.

Caso Corea²

Jim Ellis, vicepresidente de una compañía manufacturera de ropa de punto de Carolina del Norte (USA), fue enviado por su compañía a observar de primera mano cómo iban las operaciones en la planta de Corea y ayudar a instalar algunos nuevos procedimientos de gestión.

Antes de hacer ningún cambio, Jim quiso aprender lo más posible acerca de los problemas que existían en la planta. Durante sus primeras semanas fue recibido con reverencias, sonrisas amables y con la continua negativa de que hubiera problemas significativos.

Para Jim era suficientemente realista para saber que no existe ninguna operación manufacturera sin problemas. Así que después de alguna investigación creativa, descubrió ciertos problemas que los gerentes locales no querían reconocer.

Ninguno de los problemas era particularmente inusual o difícil de resolver. Pero Jim se sintió frustrado de que nadie quisiera admitir que existían algunos problemas. “Si no reconocen los problemas”, se quejaba con uno de los gerentes, “¿cómo esperan ser capaces de resolverlos?”.

Una nueva frustración vino cuando un problema le fue finalmente informado, pero ello fue hecho al final de un día de trabajo, cuando ya no había tiempo para resolverlo.

¿cómo pueden ayudar a Jim para comprender mejor la dinámica de la situación?

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Kohls & Knight (1994), *Developing intercultural awareness. A cross-cultural training handbook*. Intercultural Press, Inc. Pag. 104. Fuente original: Ferrato, Gary P. *The cultural dimension of international business*. Prentice Hall. 1990.

¿DE NEGOCIOS O PLACER?¹

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la dimensión cultural específico vs. difuso (tarea vs. relaciones) en las organizaciones

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con caso o asimilador cultural (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento

1. Divida en grupo en varios subgrupos (3-4 personas). Reparta la hoja del caso (anexo a la actividad). Pida que lean el caso, que discutan sobre el mismo y seleccionen una de las alternativas posibles de respuesta que aparecen al final del mismo.

2. Una vez que tengan la alternativa de respuesta seleccionada, pida que un representante del subgrupo informe al facilitador cuál es su selección, a fin de que usted le muestre la información que el caso tiene sobre dicha alternativa. En caso de que no sea la alternativa correcta, pida al grupo que vuelvan a discutir para escoger otra alternativa, y así hasta que encuentren la alternativa correcta.

Es importante hacer esta dinámica discretamente a fin de que el resto de los grupos no contaminen su proceso, es decir, que no se enteren de qué alternativas han seleccionado y así que cada grupo tenga un proceso independiente de aprendizaje.

3. Una vez que todos los subgrupos hayan encontrado la respuesta correcta al caso, abrir la discusión en plenario, la cual en este caso debería centrarse en la importancia de la dimensión cultural específico vs. difuso (tarea vs. relaciones) en las organizaciones

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 155-156 y 174-175

Caso ¿DE NEGOCIOS O PLACER?²

Información útil para las explicaciones alternativas

1. Existen maneras más eficientes de encontrar información sobre la compañía. Esta explicación es bastante improbable. Por favor escoja de nuevo

Caso ¿DE NEGOCIOS O PLACER?

Información útil para las explicaciones alternativas

2. Este es un estereotipo sobre generalizado sobre los latinos. Aunque ellos disfrutan de las actividades de ocio en su cultura, ellos también trabajan duro. Por favor escoja de nuevo

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 174-175

Caso ¿DE NEGOCIOS O PLACER?³

Información útil para las explicaciones alternativas

3. No existe evidencia que apoye esto. Es poco probable que ellos quisieran desperdiciar tiempo y dinero en Tom sólo para ser amables mientras de deshacían de él. Existe una respuesta más razonable. Por favor escoja de nuevo

Caso ¿DE NEGOCIOS O PLACER?

Información útil para las explicaciones alternativas

4. Esta es la mejor respuesta. Mucho de la cultura americana tiene que ver con la eficiencia y el tiempo. Aunque otras culturas están también preocupadas acerca de estas cosas, los americanos tienen la tendencia a poner mucho énfasis en hacer las cosas que se han planeado, con énfasis en el producto final más que en el significado que pueda tener el proceso de conseguirlo. En la cultura latina, aunque el producto es importante, hay una preocupación igualmente importante acerca de las relaciones personales.

³ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 174-175

Caso ¿DE NEGOCIOS O PLACER?⁴

Tom Bancroft, el agente de ventas más importante en el mediooeste americano, se le pidió que llevara a cabo una presentación de los productos de de oficina de su compañía a una compañía latinoamericana. El estableció una cita para el día de su llegada e incluso comenzó a explicar algunos de sus objetivos al representante de marketing que fue enviado a recibirle al aeropuerto.

Sin embargo, parecía que el representante quisiera cambiar siempre de tema; él insistía en hacer muchas preguntas personales acerca de Tom, su familia y sus intereses. Poco más tarde, el representante le informó a Tom que la reunión había sido preparada para varios días después, de manera que sus anfitriones esperaban que él pudiera relajarse un poco antes y recuperarse de su viaje, por lo que podría visitar algunos sitios y disfrutar de la hospitalidad del país. Tom respondió que él estaba totalmente preparado para dar la presentación ese mismo día, si era posible. El representante quedó sin respuesta ante la situación y le dijo que tendría que consultarlo con sus superiores.

Finalmente los superiores accedieron a reunirse con Tom, pero en el encuentro siguiente, después de un poco de charla y algunos preliminares, ellos sugirieron que como él podría estar cansado, continuarían al día siguiente y así tendría tiempo para recuperarse. Durante los días siguientes, Tom notó que a pesar de que ellos habían dicho que si querían discutir algunos detalles de su presentación, ellos parecían disponer de una anormal cantidad de tiempo en actividades sin consecuencia. Esto comenzó a molestar a Tom ya que pensaba que el negocio podría haberse cerrado hacía varios días. El simplemente no entendía porque se comportaban de esa manera.

¿cómo podrían ayudar a Tom para comprender esta situación?

1. La compañía latinoamericana estaba tratando de conocer más a Tom y a su firma y descubrir más información
2. Los latinoamericanos no están acostumbrados a trabajar duro y sólo quieren relajarse más
3. La compañía latinoamericana no estaba realmente interesada en los productos de la compañía de Tom y sólo quería deshacerse de él
4. Tom, desde una perspectiva americana, estaba preocupado con conseguir hacer el trabajo que se le había encargado, mientras que el acercamiento a la situación por parte de los representantes de la compañía latinoamericana se hacía desde una perspectiva diferente: ellos estaban interesados en construir una relación con Tom y su compañía.

⁴ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en Cushner & Brislin (1996), *Intercultural interactions. A practical guide*. Sage Publications. Pag. 155-156

EJERCICIO ¿SON DOS GERENTES DEMASIADO?¹

Objetivo: Sensibilizar sobre el impacto de la orientación específico vs. difuso (tarea vs. relaciones) en el estilo personal de la gestión en las organizaciones

Tamaño de grupo: Variable.

Materiales: hoja con ejercicio (anexo a la actividad). Papel y lápiz o bolígrafo

Tiempo: 40 minutos

Procedimiento

1. Divida el grupo en varios subgrupos (3-4 personas), reparta las hojas del caso y pida que realicen las siguientes actividades:

a) lectura individual del caso

b) respuesta grupal a las preguntas “revisión del caso”, así como a la sección “haciendo inferencias”

c) Divida al grupo en dos partes: A y B. El grupo A leerá el perfil de la Sra. Graus (en anexo) y el grupo B leerá el perfil del Sr. Arango (también en anexo). Después de leer los perfiles, completarán la siguiente parte del caso.

¹ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 127-130

EJERCICIO ¿SON DOS GERENTES DEMASIADO?²

Hace tres años, una empresa alemana de productos electrodomésticos (secadores de pelo, batidoras, cafeteras, etc.) abrió una **planta** en Tijuana, México.

La compañía tiene dos gerentes de **línea de ensamblaje**; una es alemana y otro mexicano. Hace nueve meses, una nueva gerente de línea de ensamblaje fue enviada a fin de reemplazar a un gerente que regresaba a Alemania. El gerente que regresaba no tuvo mucho éxito en la gestión durante su estancia. La nueva gerente es la Sra. Mara Graus.

Trabajando junto a la Sra. Graus está el gerente mexicano, Pablo Arango, quien ha estado en la planta desde el inicio. Ambos gerentes comparten responsabilidades. Son responsables de enseñar a los trabajadores la tecnología alemana de línea de ensamblaje. También son responsables por 4 **supervisores de planta**, quienes a su vez controlan a los trabajadores de 30 líneas de ensamblaje.

Desde el inicio los dos gerentes han estado en desacuerdo en varias de las **políticas de gestión**:

La Sra. Graus siente que el Sr. Arango es demasiado amistoso con los **subordinados**, tanto con los supervisores como con los trabajadores de línea. El Sr. Arango, en contraste, siente que la Sra. Graus es muy fría y poco amistosa con los subordinados.

El Sr. Arango siente que a los supervisores de planta debiera dárseles más responsabilidad y control sobre sus trabajadores. Siente que debieran tener más información relacionada con su trabajo y más poder en la toma de decisiones. La Sra. Graus siente que ellos tienen ya suficiente información para hacer sus funciones y que ella y el Sr. Arango deben tomar todas las decisiones.

La Sra. Graus siente que los trabajadores de línea de ensamblaje tienen baja moral y cree que concursos en las cuales los trabajadores con los mayores resultados fueran premiados con un bono, podría aumentar el espíritu de la compañía. El Sr. Arango por su parte siente que tales concursos bajan la moral en lugar de incrementarla.

Los desacuerdos han llegado a ser tan serios que la Sra. Graus y el Sr. Arango ya no son capaces de gestionar efectivamente la línea de ensamblaje.

² Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 127-130

Revisando en caso³

Respondan a las siguientes preguntas en forma grupal:

1. ¿cuáles son las responsabilidades de gestión de la Sra. Graus y el Sr. Arango?
2. ¿cuáles son algunos de los problemas que los dos gerentes tienen uno con el otro? Complete el cuadro.

	Sra. Graus dice	Sr. Arango dice
Subordinados	<i>El Sr. Arango es demasiado amistoso</i>	
Control		
Competencia		

Haciendo inferencias

Respondan a las siguientes preguntas:

1. ¿qué razones piensan que podría tener la Sra. Graus para no querer ser amistosa con los subordinados? ¿qué razones piensan que podría tener el Sr. Arango para ser amistoso con los subordinados?
2. ¿qué razones creen que podría tener la Sra. Graus para querer mantener el control y el poder de la toma de decisiones? ¿qué razones creen que podría tener el Sr. Arango para querer dar mayor control y poder a los supervisores en la toma de decisiones?
3. ¿Por qué unos concursos o competencias podrían incrementar o disminuir la moral?

³ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 127-130

Resolviendo el caso⁴

Ambos, el Sr. Arango y la Sra. Graus han escrito cartas a sus jefes en sus respectivas oficinas centrales. Los jefes les piden a ustedes que lean ambas cartas y que les ayuden a resolver los problemas entre el Sr. Arango y la Sra. Graus.

a) Lea el perfil del candidato que les ha sido entregado y después de leerlo llene el siguiente cuadro en la parte correspondiente al candidato revisado.

	Sra. Graus	Sr. Arango
1. ¿cómo un gerente se gana el respeto y la confianza de un empleado?		
2. ¿cuál es la relación ideal entre un gerente y un empleado? ¿Es personal, distante. social, formal?		
3. ¿cómo debiera guardarse la información y tomarse las decisiones? ¿por qué?		
4. ¿es útil promover la competencia entre los trabajadores? ¿por qué si o por qué no?		

b) busquen una persona del otro grupo y llene la parte correspondiente al otro candidato.

c) Regrese a su grupo, vean la tabla completa y contesten las siguientes preguntas:

1. Ahora que ya tiene mayor información acerca de ambas culturas, ¿quiere cambiar alguna de sus respuestas de la sección "Haciendo inferencias"
2. ¿qué diferencia entre los dos gerentes piensa que tiene el efecto más importante en su esfuerzo para trabajar como equipo gerencial?
3. ¿cuáles son las ventajas y desventajas de los dos estilos diferentes de gestión?

⁴ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 127-130

GRUPO A: Carta de la Sra. Mara Graus a su jefe en Alemania, el Dr. Sigmund Heinz⁵

Apreciado Dr. Heinz:

Por favor disculpe la tardanza de esta carta que se debería haber escrito antes. Todo aquí en México está yendo un poco más lento de lo que esperaba. El Sr. Arango y yo hemos tenido algunos desacuerdos sobre aspectos de la gestión. Espero que usted me envíe algunas sugerencias para resolver algunos de estos problemas.

Uno de los principales problemas es que el Sr. Arango pasa mucho tiempo socializando con los trabajadores, bromeando con ellos y preguntándoles acerca de sus familias y sus problemas personales. El también insiste en ayudarlos con favores personales. Siento que los trabajadores no están tomando muy en serio su trabajo a causa de la atmósfera relajada y social que él crea. He hablado con el Sr. Arango acerca de esto, pero él insiste en mantener relaciones cercanas con los trabajadores. He tratado de decirle que los trabajadores respetan a un gerente que trabaja duro y que tiene gran habilidad técnica.

Sobre el tema de control y gestión, el Sr. Arango me ha pedido que les de mayor responsabilidad y control a los supervisores. El siente que ellos no están lo suficientemente involucrados en el proceso de toma de decisiones y que deberían recibir mayor información acerca de sus proyectos. Yo creo que les he dado la información que necesitan para hacer su trabajo. Además, yo soy su jefa y ellos no tienen que preocuparse acerca de todos los detalles. Ese es mi trabajo y por el que me pagan. Ellos deben confiar en mi y mis decisiones.

En medio de todos estos problemas, pienso que los trabajadores necesitan tener algo que les ayude a elevar su moral. Tuve la idea de hacer un concurso para la planta. Es muy sencillo: cada semana el empleado que produzca la mayor cantidad de productos obtiene un bono. Estaba segura que esto podría ser muy popular, aunque el Sr. Arango no está de acuerdo conmigo. Creo que la competencia es una herramienta motivacional y que promueve las nuevas ideas y la eficiencia en la producción. Desafortunadamente, aquí en la planta a pesar del concurso y los bonos no ha habido cambios en la producción.

Bueno, como puede ver, estoy muy molesta con la forma en que las cosas están yendo. Reconozco que este es mi primera asignación en el extranjero y que debiera estar muy feliz de tener esta importante posición. En verdad, esta es la posición más difícil que he tenido. Apreciaría cualquier ayuda o sugerencia que pudiera darme.

⁵ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 166

GRUPO B: Carta del Sr. Pablo Arango a su jefe, el Sr. José González⁶

Apreciado Sr. González:

Espero que esta carta le encuentre bien a usted y a su apreciable familia en buen estado de salud. Como me lo pidió, le escribo para contarle acerca de las últimas novedades en la planta de Tijuana y mi opinión acerca de ellas. Como le decía, ha sido casi una lucha el proceso de ajuste con nuestra nueva gerente y espero que me pueda dar algunas sugerencias sobre cómo manejar la situación.

Uno de mis mayores problemas con la Sra. Graus es que ella es muy poco amistosa con los trabajadores. Ella no aprueba que socialice en el trabajo con los empleados. Ella dice que no es profesional hablar con ellos acerca de temas personales o hacerles favores personales. Yo no estoy de acuerdo. Si un empleado tiene problemas, ello afecta directamente su trabajo. También, creo que los trabajadores sólo confiarán y respetarán a un jefe que les ayude con sus problemas y que muestre interés en ellos como personas, no sólo como trabajadores.

Otro problema es que la Sra. Graus tiene demasiado controlados a los supervisores de planta. Les tiene trabajando en proyectos sobre los cuales les ha dado muy poca información. Ellos no están involucrados en absoluto en el proceso de toma de decisiones; ella simplemente les da órdenes. Hace 10 años este tipo de gestión habría sido aceptable. Estos días mis supervisores quieren tener más responsabilidad por sus proyectos. Yo creo que en la medida que se piden sus opiniones e ideas, mejor harán su trabajo. Ellos tendrán un interés personal en el trabajo que han ayudado a desarrollar.

Debo decir que no todo lo que ha hecho la Sra. Graus es terrible. Ella ha tratado de elevar la moral de los empleados organizando un concurso. Se han dado bonos a los trabajadores que tienen la mayor producción cada semana. He tratado de explicarle que todos los empleados necesitan más dinero y que el concurso no es la forma de elevar la moral de la compañía. Nuestros empleados no quieren trabajar en un lugar donde se les pida competir unos contra otros. Esto crea pérdida de confianza y de armonía entre los trabajadores. Como era de esperar, no ha habido gran incremento en los resultados de ninguno.

Estos son los temas principales. Espero que me ayude con algunos de ellos. Continuaré haciendo lo mejor, aunque ha habido momentos en que ha sido muy difícil. Por favor de mis más sinceros saludos a su familia.

⁶ Ejercicio traducido y adaptado del original en inglés en English & Lynn (1995), *Business across cultures. Effective communication strategies*. Longman. Pag. 161

Módulo 4

Cierre

Gestión de la diversidad en las organizaciones del siglo XXI (Bibliografía recomendada)

Albrecht, M.H. (Ed) (2001). *International HRM. Managing diversity in the workplace.* Blackwell Publishers Ltd.

Bennett, M. J. (Ed.) (1998 a). *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings.* Intercultural Press, Inc.

Casado, J.M. (2000). *El directivo del siglo XXI.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Cox, T. Jr. (1994). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice.* San Francisco, CA. Berret-Koehler Publishers.

Cox, T. Jr. (2001). The multicultural organization. En Albrecht, M.H. (Ed). *International HRM. Managing diversity in the workplace.* (pp. 245-260). Blackwell Publishers Ltd.

English, L.M. & Lynn, S. (1995). *Business across cultures. Effective communication strategies.* Addison-Wesley Publishing, Co.

ESADE – Andersen Consulting (1995). *El directivo del futuro.* Bilbao: Ediciones Deusto.

García, G. (2001). Hacia una realidad organizativa multicultural. *Revista Capital Humano* # 146 Año XIV. Julio-agosto 2001. Pp. 53-56

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1999). *Gestión de recursos humanos.* Capítulo 14. Responder a las exigencias internacionales de la gestión de los Recursos Humanos Madrid: Prentice Hall.

Gow, K. y McDonald, P. (2000). Attributes required of graduates for the future workplace. *Journal of Vocational Education & Training: The vocational aspect of education.* v52 n3, 373-394

Hall, E.T. (1998). The power of hidden differences. En Bennett, M. (Ed.) *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings.* (pp. 53-67). Yarmouth, Maine. Intercultural Press, Inc.

Hall, E.T. (2001). Key concepts: underlying structures of culture. En Albrecht, M.H. (Ed). *International HRM. Managing diversity in the workplace.* (pp. 24-40). Blackwell Publishers Ltd.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values.* Sage Publications, Beverly Hills.

Hofstede, G. (1995). The business of international business is culture. En Jackson, T. *Cross-cultural management.* (pp. 150-165). Butterworth Heinemann Ltd.

Hofstede, G. (2001). Difference and danger: cultural profiles of nations and limits to tolerance. En Albrecht, M.H. (Ed). *International HRM. Managing diversity in the workplace.* (pp. 9-23). Blackwell Publishers Ltd.

Iraeta, J. (2001). ¿Gestión de la diversi...qué? Cómo aumentar la implicación, creatividad y rentabilidad dirigiendo a las personas como quieren ser dirigidas. *Revista Capital Humano* # 141 Año XIV. Febrero 2001. Pp. 60-62

Jackson, T. (1995). *Cross-cultural management*. Butterworth Heinemann Ltd.

Jackson, T. (2002). *Internacional HRM. A cross-cultural approach*. Sage Publications.

Jeannet, J.P. (2000). *Dirección de empresas con mentalidad global*. Madrid: Prentice Hall.

Lewis, R.D. (1997). *When Cultures Collide. Managing successfully across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Mead, R. (1994). *International Management. Cross-cultural dimensions*. Blackwell Publishers.

Peña, A.; Alarcón, E. y Pintó, S. (1994). Una aproximación a la problemática de la empresa española ante la formación para la internacionalización. *Revista Alta Dirección. Año XXX. No. 178. Noviembre-diciembre. Pp. 413-419*

Phatak, A.V. (1992). *Internacional Dimensions of Management*. Third edition. PWS-Kent Publishing Co.

Rodrigo Alsina, M. (1999). *Comunicación Intercultural*. Barcelona: Anthropos.

Schneider, S. & Barsoux, J.L. (2003). *Managing across cultures*. Second edition. Prentice Hall

Smith, P.B. & Dugan, S. & Trompenaars, F. (1996). National Culture and the values of Organizational Employees. A dimensional Analysis across 43 nations. *Journal of Cross-cultural Psychology*. Vol. 27. No. 2. march 1996. pp. 231-264

Suárez, L. (2001). La globalización de profesionales de la Unión Europea. *Revista Capital Humano* # 149 Año XIV. Noviembre 2001. Pp. 29-34

Tijmstra, S. & Casler, K. (1995). Management learning for Europe. En Jackson, T. *Cross-cultural management*. (pp. 400-415). Butterworth Heinemann Ltd.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch. (1998). *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Second edition. New York: McGrawHill

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Ch. (2000). *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Yale University Press.

Tung, R.L. (1997). International and intranational diversity. En Granrose, Ch. & Oskamp, S. (1997). *Cross-cultural work groups*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc. pp. 163-185

Van Dijck, J. (1995). Transnational management in an evolving European context. En Jackson, T. *Cross-cultural management*. (pp. 69-78). Butterworth Heinemann Ltd.



DIVISIO DE CIENCES DE LA EDUCACIO

**DEPARTAMENT DE METODOS DE
INVESTIGACIO I DIAGNOSTIC EN EDUCACIO**

extiende la presente constancia a

Andrés Catalán Cárdenas

**por su asistencia y participación al seminario – taller
“Gestión de la diversidad cultural en las
organizaciones del siglo XXI”, con 15 horas de
duración, efectuado del 22 al 26 de septiembre del 2003
en la ciudad de Barcelona**

**Dra. Flor Cabrera Rodríguez
Grup de recerca en educació intercultural
Directora**

Barcelona, España

26 de septiembre del 2003

SEMINARIO – TALLER
“GESTION DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN
LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI”

AUTOEVALUACIÓN

Nombre: _____

En el diagrama que aparece en la siguiente hoja se muestran seis dimensiones o aspectos que se han revisado en el taller, ya sea en forma de contenidos o de metodología didáctica. Dichos aspectos tienen una valoración posible que va del 1 al 10.

1) En tu propia percepción, ¿dónde te ubicabas **al inicio del taller** en cada una de las dimensiones? (marca con un punto sobre cada línea). Una vez marcados los 6 puntos, únelos todos con líneas rectas de color negro hasta cerrar una figura.

2) Desde tu propia percepción, ¿dónde te ubicas **ahora que has terminado el taller** en cada una de las dimensiones? (marca con un punto sobre cada línea). Una vez marcados los 6 puntos, únelos todos con líneas rectas de un color distinto al usado en la primera parte, hasta cerrar una figura.

3) No olvides poner tu nombre y entrega la hoja al facilitador

SEMINARIO – TALLER
“GESTION DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN
LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI”

EVALUACION GLOBAL

Nombre: _____

1. ¿se han cumplido mis expectativas en relación al taller? Si No
¿por qué?

2. ¿qué temas te parecieron más interesantes en lo personal? Menciona tres

3. ¿qué temas te parecen más importantes para la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones? Menciona tres

4. ¿qué tipo de actividades te gustaron más? Menciona dos

5. ¿qué tipo de actividades te parecieron más útiles para comprender los temas? Menciona dos

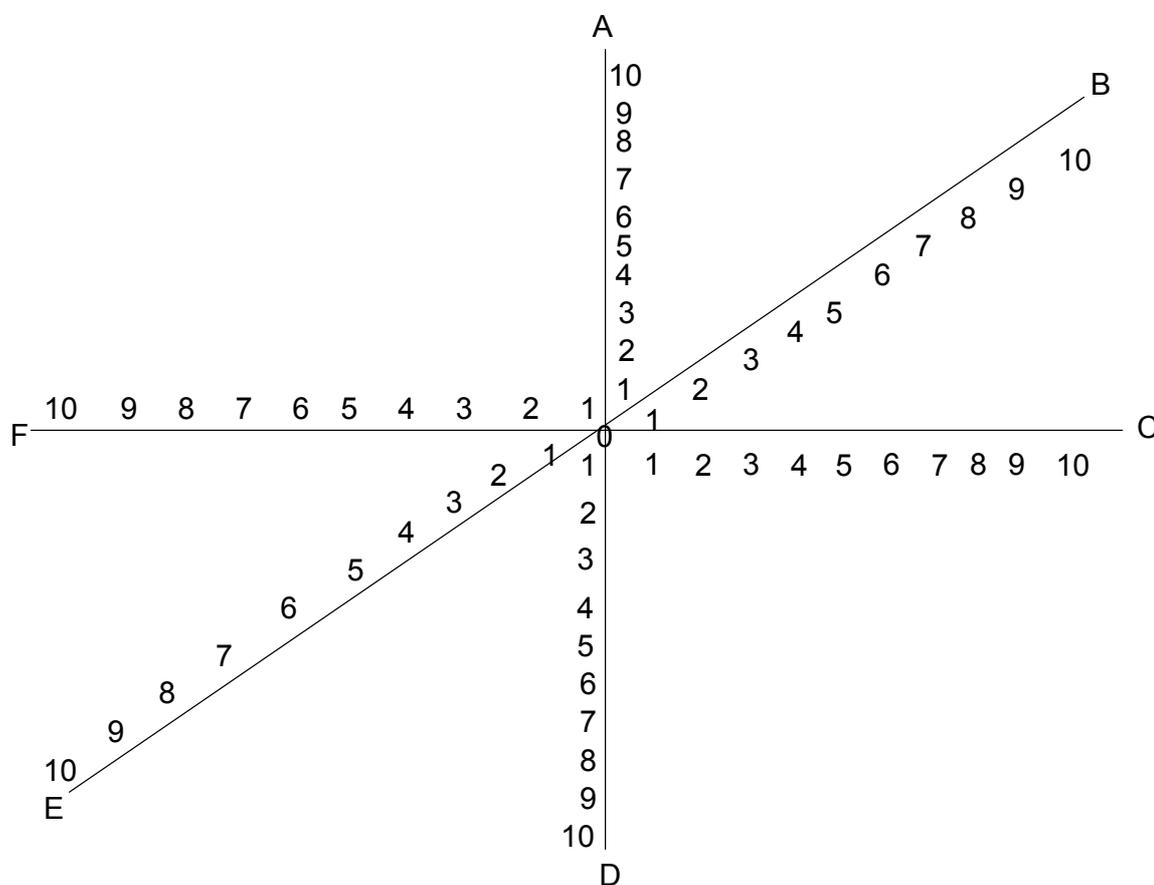
6. Si este taller se convirtiera en una materia de libre elección para algunas carreras en la UPF, ¿crees que el alumnado se matricularía? Si No
¿por qué?

7. ¿agregarías algún tema que consideres relevante? ¿cuál (es)?

8. ¿eliminarías algún tema que consideres no necesario? ¿cuál (es)?

9. Algún comentario o sugerencia general

GRACIAS POR TU ASISTENCIA Y PARTICIPACION



- A. Autoconocimiento cultural
- B. Conocimiento y comprensión del otro cultural
- C. Habilidades para la comunicación intercultural
- D. Conocimiento de las dimensiones culturales y su impacto en las organizaciones
- E. Habilidades para cooperar y trabajar en equipo en entornos multiculturales
- F. Habilidades para gestionar equipos multiculturales

SEMINARIO – TALLER
“GESTION DE LA DIVERSIDAD CULTURAL
EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI”

Nombre: _____ Fecha: _____

¿qué me ha aportado la sesión de hoy? ¿qué me llevo?

Andrés Catalán

Expectativas

Además de estudiante de económicas participo en el capítulo local en la Universidad de AIESEC. Trabajamos a nivel global desde los campus universitarios de 84 países para fomentar la interculturalidad y el entendimiento entre pueblos. (P1e)

Revisando las conclusiones del estudio sobre la exposición internacional de los estudiantes de la Pompeu Fabra y enlazando esto a mi propia experiencia sobre personas de toda España y su contacto con exposiciones internacionales, he llegado a la conclusión que necesitamos una “guía” sobre cómo integrar la multiculturalidad en el día a día de organizaciones, no sólo empresas, sino también gobiernos y tercer sector. (P1e)

Estoy aquí para recoger ideas útiles, meditar sobre la “inexplicable” cerrazón internacional que España muestra (si la comparamos con sus vecinos) y seguir trabajando para que desaparezca. (P1e)

Sesión 1

- “Colocarme en el mapa”. Toma de conciencia de dónde estoy a nivel de competencias interculturales, ¿con qué puntos fuertes cuento?, ¿qué aspectos debo / puedo potenciar? (P1e)
- Análisis de la situación actual de nuestra sociedad por lo que a cruce de culturas se refiere. Primeras reflexiones e inquietudes: salgamos más... (P1e)
- Relevancia de la competencia cultural dentro de las necesidades de negocios y organizaciones de alcance internacional. (P1e)

Sesión 2

- El rol de la propia cultura como punto de partida para entender otras. (P1e)
- Los sentimientos y las “reacciones viscerales” juegan un papel importante en los encuentros (¿choques?) de culturas (P1e)
- Los supuestos culturales básicos, como pauta para identificar similitudes y diferencias entre contextos culturales (P1e)
- No existe la comunicación culturalmente insesgada (P1e)
- Las culturas y sus supuestos básicos no son fijos e inmóviles. Cambian con el tiempo, la geografía y la condición humana. (P1e)

Sesión 3

- Las diferencias entre organizaciones a nivel mundial tienen un componente cultural (¿cómo puede influir en ello las fusiones transculturales?) (P1e)
- A la hora de enfrentarse a un juicio de valor hay que estar dispuesto a “retroceder”. Lo que sea necesario para llegar a un consenso que supere, a través de la perspectiva, nuestro etnocentrismo. (P1e)
- No tenemos una identidad única. Quizás se trate de una identidad compleja o de muchas identidades diferentes, que proporcionan canales de comunicación en tanto coincidimos con nuestros interlocutores. (P1e)
- Importancia de la comunicación no verbal. Necesidad de conocer costumbres y hábitos de los otros para evitar malos entendidos. (P1e)
- Uniendo las últimas dos ideas: hipótesis. “¿las diferentes identidades determinan diferentes conjuntos de elementos de la comunicación no verbal para cada persona, posibilitando esos canales de comunicación?” (P1e)

Sesión 4

- Aceptar los malos entendidos como medio de aprendizaje intercultural, y estar muy atento para aprovechar las oportunidades de aprender y no cerrar puertas. (P1e)
- El uso de dimensiones como marco para analizar la cultura de las organizaciones (P1e)
- Las oportunidades con las que contamos desde “situaciones intermedias” dentro de las dimensiones. ¿cómo aprovecharlas? (P1e)

Evaluación Global

- No es el final. Es el principio. Ahora que cuento con la herramienta, toca usarla. Única manera: “interactuar, interactuar, interactuar” (P1e)
- Principios básicos a tener en cuenta (o reglas del juego”)
 - o Abandonar la interpretación maniquea y etnocentrista de las diferentes culturas con las que entre en contacto (P1e)
 - o Admitir los posibles fallos o errores que acabaré cometiendo (P1e)
 - o La comunicación es vital a la hora de interactuar, pero ojo, no es nunca neutra (P1e)
 - o Al entrar en contacto con otras culturas, mejor si me acerco con una perspectiva amplia. (P1e)

- La identidad propia de una persona está enriquecida por elementos /supuestos culturales que pueden guardar o no relación con su entorno más directo y evidente. Tendré que desterrar (por fin!) los clichés (P1e)
- Tener la oportunidad de poner esto en práctica en mi vida profesional puede ser una oportunidad única (así como dura y terrible) de desarrollarme y crecer, pero posiblemente sea mucho más enriquecedor experimentarlo en el día a día, en todos los ámbitos. (P1e)

Carolina Moreno

Expectativas

Estoy aquí ya que creo que es necesario saber como gestionar la diversidad cultural en las organizaciones dado que la UE facilita la movilidad de capital humano entre otras cosas. (P2a)

Espero que el taller me de conocimientos sobre como gestionar esta diversidad, dado que cada vez es más frecuente encontrarnos con personas de varias nacionalidades en la plantilla de una organización. (P2a)

Sesión 1

la sesión de hoy me ha ayudado a tomar conciencia de la importancia que tiene hoy en día la sensibilidad intercultural. (P2a)

También he aprendido que a pesar de que el tema del seminario me parecía muy interesante, junto con la participación activa de todos mis compañeros se puede aprender mucho más y conocer comportamientos y actitudes de las que tal vez yo nunca hubiera podido conocer. (P2a)

Tal vez la primera parte de la clase ha sido más una toma de conciencia sobre aquello que tal vez ya conocíamos, que la adquisición de conocimientos nuevos. (P2a)

Sesión 2

La sesión de hoy me ha enseñado que no hay verdades absolutas, es decir, que no se puede llegar a decir si tal valor es bueno o malo porque todo es respetable y aceptable. (P2a)

También me ha aportado la idea de que no todos los hombres tenemos una misma percepción de una cultura, sino que esta cambia dependiendo de nuestros valores culturales. (P2a)

También he comprendido como una misma cultura puede ir cambiando con el tiempo e incluso ver también como gente de una misma cultura puede no compartir valores que esta comprende. (P2a)

Sesión 3

La sesión me ha ayudado a comprender la gran cantidad de variables (raza, nacionalidad, edad, nivel de estudios...) que llegan a formar la identidad de una persona y que cuantos más rasgos (identidades) compartas con una determinada persona (sea o no de tu mismo país), más fácil será la comunicación intercultural. (P2a)

También he aprendido que al igual que no hay verdades absolutas, tampoco hay gestos universales (comunicación no verbal) y que por el hecho de que muchas veces no compartamos la misma comunicación no verbal, puede llevarnos a una fallida negociación. (P2a)

También me ha sorprendido el alto porcentaje que representa la comunicación no verbal frente a la verbal, a pesar de que este % también depende de una cultura a otra. (P2a)

Sesión 4

NO HAY

Evaluación Global

- La idea de ser consciente de lo que puede conllevar una buena gestión de la diversidad cultural (P2a)
- Si queremos entrar en contacto con gente de una cultura diferente a la nuestra, es primordial la comunicación, conocer los aspectos importantes de esa cultura para facilitar una negociación (P2a)
- Tener en cuenta toda diferencia cultural (aspecto verbal / no verbal), entenderlas y comprenderlas para facilitar las relaciones interculturales (P2a)
- Como el hecho de tener una diferente concepción cultural (Ej: individualismo vs. Colectivismo, tarea vs. Relación...) puede llevar a un conflicto entre ambos grupos (no llegarse a entender). (P2a)
- No hay nada ni mejor ni peor, todo depende del contexto en el que nos encontremos. (P2a)

Didac Pérez

Expectativas

La principal razón por la cual me encuentro aquí es porque el tema del seminario se antoja bastante interesante. Hoy en día prácticamente no existen barreras al movimiento de personas. Por eso es necesario saber intermediar y relacionarse con personas de distintas culturas y diferentes patrones de vida. (P1b)

Durante el taller espero aprender a interrelacionarme un poco mejor con estas personas valorando los diferentes puntos de vista de las personas. Además, aspirando a ser gerentes de las empresas, es necesario saber gestionar a las personas, sea cual sea su raza, cultura o etnia. (P1b)

Sesión 1

Además de entrar en contacto con los compañeros y el profesor, la sesión de hoy me ha aportado una primera visión de cuán importante es la sensibilidad cultural para nuestras vidas, sobretodo en el nuevo marco donde tenemos o tendremos que convivir, trabajar o interrelacionarnos con personas de culturas diferentes a la nuestra. (P1b)

También he podido observar que, a pesar de que comienza a haber una tendencia por conocer otros hábitos diferentes a los nuestros, desconocemos muchos aspectos que podrían sernos útiles sobre otras culturas (y no sólo me refiero a la lengua!). (P1b)

Por último y sin olvidarnos del entorno empresarial, me ha parecido muy interesante el caso práctico de Agroworld, ya que nos permite valorar aspectos culturales en el mundo empresarial. (P1b)

Sesión 2

La sesión de hoy ha sido importante para darme cuenta que tenemos muchos estereotipos sobre diferentes culturas, pero no podemos generalizar porque no todos los individuos pertenecientes a esa cultura tienen los mismos valores. (P1b)

Para corroborarlo, es necesario comunicarnos para aprender en qué nos equivocamos y también para aprender un poquito más sobre ellos. (P1b)

Pero si tengo que destacar algo sobre la clase de hoy es que: “todos los valores y creencias de cada persona son verdades relativas; nadie está equivocado con su forma de pensar o de actuar, puesto que actúa o piensa condicionado por muchos aspectos como la religión, la política, la historia, etc.” (P1b)

Sesión 3

Durante la clase de hoy me he podido dar cuenta de la importancia del etnocentrismo. En el ejercicio hecho durante clase ya ha sido difícil ponernos de acuerdo en algunas afirmaciones y eso que pertenecemos más o menos a la misma cultura. (P1b)

Tomar decisiones a nivel global viene a ser sumamente complicado por el simple hecho que salen a flor muchos valores, tantos como personas haya involucradas en la decisión. (P1b)

También me ha sorprendido mucho la comunicación no verbal entre las personas. No pensaba que el porcentaje sería tan grande. Además es interesante saber que con sólo utilizar gestos podemos sobrevivir en un ambiente diferente al nuestro. (P1b)

Sesión 4

Me ha parecido muy interesante el observar cómo los valores de una cultura van cambiando pero a velocidad muy lenta pese a lo que pueda parecer. (P1b)

Me ha parecido muy bueno el trabajo de investigación del hombre holandés por su alcance. (P1b)

Esta sesión también me ha parecido interesante por la incursión de la visión cultural dentro de la empresa, ya que es de donde los participantes venimos o bien nos dirigimos, (P1b)

Los casos prácticos han servido para comprender un poco más la importancia de la comunicación no verbal en las culturas y me ha servido para comprender las diferencias entre los países o culturas tomando como referencia los 5 patrones del trabajo de campo. (P1b)

Evaluación Global

- Todos los valores culturales son relativamente ciertos (P1b)
- El etnocentrismo es una máscara que no nos permite mirar más allá de nuestros valores. Tenemos que mirar más allá (P1b)
- Para relacionarse con otras culturas es fundamental conocer el lenguaje no verbal de dicha cultura. También hay que conocer las características de dicha cultura. (P1b)
- En el ámbito empresarial, y en especial en la asignación de puestos de trabajo, se debe tener en cuenta que no siempre la persona más técnica o preparada es la mejor para el puesto (P1b)
- Hoy en día el problema cultural está candente en la sociedad y para solucionar los problemas se deben de comprender las diversas culturas (P1b)

Maria Muni

Expectativas

Actualmente, las fronteras de los países se están abriendo y con ello, las diferentes culturas de unos países y otros entran en contacto. (P1a)

Cada vez más la diversidad cultural es un hecho real y es necesario adaptarse a ella. (P1a)

El título de este curso me hace esperar que me enseñe la mejor manera de adaptación a la diversidad. (P1a)

Es una forma distinta y nueva (nunca en clase nos han hablado de ello) de ver las relaciones en las empresas. (P1a)

Sesión 1

Al interactuar con otros compañeros he aprendido características de otras culturas que no conocía. Los casos prácticos (escritos) hacen que se vea más real, que lleve a la práctica el “problema” de la diversidad cultural. (P1a)

Sesión 2

He aprendido cómo los estereotipos y prejuicios hacia algo diferente puede distorsionar la visión de otras culturas. (P1a)

Todo en la cultura es relativo u no hay nada bueno o malo. (P1a)

Para conocer realmente a otra cultura debemos interactuar con ella, comunicarnos. (P1a)

Cada cultura (o persona) tiene unos valores distintos, y estos pueden a la vez ir cambiando a lo largo del tiempo. (P1a)

El hecho de no conocer algo, nos crea confusión y miedo cuando nos tenemos que enfrentar a ello (ej: vivir en otro país con costumbres diferentes. Ejercicio La forma”) (P1a)

Sesión 3

En la comunicación es mucho más importante el lenguaje no verbal que el verbal. Esto puede crear conflictos si no conocemos o no damos la misma importancia a este lenguaje cuando nos comunicamos con personas de otra cultura, ya que este también

varía entre culturas (más o menos tocamientos, espacios de silencio, etc.) y también puede ser causa de conflictos. (P1a)

También hemos observado que cada persona tiene una jerarquía de valores diferentes y esta diferencia se acentúa entre culturas diferentes. (P1a)

Sesión 4

Cada cultura tiene un modo de hacer las cosas y una estructura diferente. Funcionan diferente. (P1a)

Es más fácil integrarte en culturas que se acerquen al funcionamiento de la tuya. (P1a)

Pero también importa el modo de ser de la persona. Cada persona tiene su manera de ser y eso hace que lo tenga más o menos fácil para integrarse y sentirse bien en otra cultura. (P1a)

En hecho de que las multinacionales estén en diferentes países hace que trabajen en ellas personas que actúan de forma distinta y que valoren las cosas de otra manera. Esto puede afectar a las relaciones entre trabajadores. Se debe tener en cuenta. (P1a)

Evaluación Global

- Aprendemos a saber valorar cada cultura. No es que “los otros” lo hagan todo al revés, ni que nuestra manera de hacer las cosas sea la mejor. Cada cultura (etnocentrismo) tiene sus valores y una escala de valores diferente. (P1a)
- No hay nada absoluto. Todo en cultura es correcto. (P1a)
- El hecho de esta diversidad hace que en multinacionales se puedan crear conflictos. (P1a)
- Es necesario saber de antemano el modo de hacer las cosas de cada cultura para evitar futuros conflictos. (P1a)
- El taller nos enseña estos diferentes valores y con los casos y datos estadísticos podemos ver los rasgos de cada cultura y observar el grado de similitud / diferencia respecto a la nuestra. (P1a)
- A través de ello, de observar los rasgos de cada país / cultura, podemos entender mejor la nuestra. (P1a)
- Podemos creer que hay cosas “lógicas e inamovibles”, pero si cruzamos las fronteras y observamos más allá vemos también que hay otra forma de hacer las cosas y que también es correcta. (P1a)
- También nos ayuda a que seamos más observadores con la gente de otra cultura (P1a)
- Entran más ganas de viajar! (P1a)

María Sarquella

Expectativas

Cada vez más el mercado laboral está más globalizado y es más frecuente que en la empresa estén trabajando personas de diferentes nacionalidades, culturas....(P2d)

Creo que esta diversidad puede enriquecer mucho a la propia empresa, que puede conseguir distintas opiniones y puntos de vista por lo que puede tener una visión más abierta del mercado gracias a su personal. Pero al mismo tiempo no siempre es fácil que personas distintas y con culturas diferentes convivan. (P2d)

Espero que en este taller podamos tratar este tema y buscar soluciones y argumentos para saber enriquecer a la empresa gracias a esta diversidad e intentar minimizar los problemas que puede conllevar. (P2d)

Sesión 1

Me ha ayudado a aclarar y a poner en común las ideas que ya tenía y al mismo tiempo a cuestionarlas. (P2d)

He visto que hay muchas cuestiones y preguntas que no me había planteado y he podido constatar que la diversidad es un hecho probado y cada vez un factor más influyente que dentro nos afecta en el día a día, nos enriquece y que afecta enormemente a las empresas. (P2d)

Aunque cada vez estemos más globalizados he visto que la cultura y la identidad propia continua (al menos en mi y creo que también la mayoría del grupo) muy marcada. (P2d)

Me ha sorprendido muy positivamente la predisposición que hemos mostrado todos a conocer y a interactuar con otras culturas. (P2d)

Sesión 2

Tratando los valores me he dado cuenta que realmente no hay en absoluto verdades completas y de la gran influencia que tiene sobre nosotros la cultura, tanto para formarnos a nosotros de una determinada manera como también para percibir a las otras culturas. (P2d)

Dentro del grupo había cierta homogeneidad, pero también en muchos aspectos no coincidíamos, me ha gustado que se discutieran estos puntos divergentes y me ha sorprendido la reacción de todos de querer saber por qué alguien piensa eso y aunque no lo comparta, lo comprenda. Hemos evitado, al menos yo, juzgar. (P2d)

Sesión 3

Lo que más me ha sorprendido de la sesión de hoy es la importancia de la comunicación no verbal y todo lo que ella implica. Personalmente no había reflexionado mucho sobre el tema y me ha sorprendido que los gestos, el tono de voz, silencios, puedan ser la causa de conflictos y malos entendidos entre dos culturas. (P2d)

Una vez más he podido verificar como nuestra cultura actúa como un potente filtro para juzgar a otras culturas, acercarnos a ellas... (P2d)

Sesión 4

Viendo el análisis de la 5 dimensiones he observado y me ha ayudado a entender (a través de los casos prácticos) diferencias entre las culturas. Creo que ahora puedo analizar y comprender qué es y por qué una cultura es más individualista, colectivista, feminista...etc. (P2d)

Me ha sorprendido el hecho que según los datos España esté siempre en la intersección, que no se defina como individualista o como jerárquica...y me alegro que sea así porque nos puede permitir una más rápida integración a otras culturas. (P2d)

Otra cosa que me ha sorprendido es el resultado de la autoevaluación que indicaba que era poco sensible, lo que yo interpreto como que cambio poco mi manera de ser estando en un país o en otro. (P2d)

Evaluación Global

- Las diferencias culturales son mucho más importantes y grandes de lo que a primera vista nos puede parecer (P2d)
- Es muy importante tener en cuenta e intentarse adaptar a la mentalidad de las otras culturas, especialmente cuando por motivos profesionales tienes que relacionarte (P2d)
- Uno de los puntos a los que tienes que hacer más énfasis y que yo desconocía es en la comunicación no verbal. (P2d)
- En el taller he aprendido la importancia de saber adaptarse y no dar por hecho que existe una sola verdad, hay que evitar hacer juicios. (P2d)
- De este seminario me ha gustado mucho la cantidad de ejercicios prácticos y la importancia de participar en los casos y dando tu opinión tanto en grupo como personal. (P2d)
- A mi me ha ayudado mucho, especialmente porque normalmente me cuesta mucho participar y expresar mis opiniones en público. (P2d)
- Me ha chocado mucho la influencia e importancia que tiene en todos el etnocentrismo (P2d)

Patricia Aixemeno

Expectativas

En un mundo cada día más globalizado, las empresas suelen integrar en un mismo departamento personas de diferentes culturas y con maneras de pensar distintas, hasta opuestas. (P1d)

Creo que es interesante aprender a afrontar las dificultades que puedan desencadenarse de este hecho. (P1d)

Creo además que a las organizaciones les es muy positivo reclutar personas con diferentes puntos de vista. (P1d)

Espero que el taller nos ayude a reflexionar sobre estas cuestiones tan interesantes. (P1d)

Sesión 1

NO HAY

Sesión 2

- Reflexionar sobre los puntos de vista y los valores de otras personas. No sólo de otras culturas, sino también de mi mismo entorno. (P1d)
- Muy interesante darse cuenta de que todo depende desde donde se mire. (P1d)
- Me llevo la tranquilidad de pensar que mis valores personales y mi manera de pensar no es ni buena ni mala, es el resultado de mis vivencias y es mi propia cultura. (P1d)

Sesión 3

Me ha aportado darme cuenta de los elementos que influyen para determinar la identidad de una persona. Muchos de ellos vienen determinados por cuestiones geográficas, pero la mayoría de ellos no. (P1d)

La afinidad entre dos personas viene muy ligada a sus identidades. (P1d)

Por otro lado, me he dado cuenta de las diferentes valoraciones que hacemos nosotros sobre como nos vemos y como vemos a personas de otras culturas. (P1d)

Me llevo la importancia de la comunicación no verbal como elemento favorecedor de la integración cultural. (P1d)

Sesión 4

Siguiendo el análisis de la diferentes culturas, darnos cuenta de las diferencias entre ambas, pero también las similitudes. Hay extremos y muchas veces ambos coinciden en una misma cultura. (P1d)

Me ha aportado visualizar qué términos influyen en la definición de “identidad cultural” y del proceso de socialización necesario cuando convivimos con otra cultura. No se trata de abandonar la nuestra, pero sí de absorber la nueva cultura y que no se nos hagan extrañas determinadas costumbres o maneras de actuar. (P1d)

Me llevo la alegría de pensar que la cultura española se caracteriza por reunir extremos y eso nos permite ser a la vez más tolerantes y “adaptables” a las otras culturas. (P1d)

Evaluación Global

- No hay valores universales válidos para todas las culturas. Cada persona tiene sus propios valores que son resultado de sus experiencias, educación, entorno... (P1d)
- La identidad cultural de una persona está formada por una conjunción de factores tales como: nacionalidad, edad, género, profesión, orientación sexual, política... (P1d)
- Ser conscientes de la diversidad cultural nos permite comprender la manera de pensar / actuar de otras personas y facilita nuestras relaciones laborales / personales (P1d)
- La socialización es un proceso en gran medida inconsciente que las personas realizan durante los primeros años de vida. En algunos casos (emigrantes) hay procesos de re socialización, indispensables para favorecer la adaptación en nuevas culturas. (P1d)
- Los malentendidos entre culturas son habituales. Debemos “pensar fuera de la caja” cuando interactuamos con personas culturalmente diferentes. (P1d)
- Conocer otras culturas nos ayuda a comprender más la nuestra propia. (P1d)
- La comunicación no verbal juega un papel muy importante a la hora de integrar diferentes culturas. (P1d)

Pol Codina

Expectativas

Estoy aquí porque la diversidad cultural es un fenómeno relativamente nuevo en España, el cual veo que no se encuentran soluciones a nivel social ni empresarial. (P2b)

Me gustaría que este seminario me diera, no todas las respuestas, pero si un enfoque más preciso o real o quizás más técnico de cómo tratar este asunto, sobretodo a nivel de empresa y por lo tanto también social. (P2b)

Al viajar te das cuenta que en este país vamos unos cuantos años atrasados al respecto. (P2b)

Sesión 1

En primer lugar el haber contactado y haber roto el hielo con los nuevos compañeros. (P2b)

Académicamente, me ha parecido muy interesante el último ejercicio, escoger dos candidatos aparentemente irrechazables y valorar su encaje con un nuevo medio teniendo en cuenta no sólo el ámbito curricular sino cultural. (P2b)

La economía, empresas...no sólo son currículums y logros personales, hay personas con unas determinadas características (entre ellas culturales) que pueden afectar en ambos sentidos, bueno o malo su contratación y posterior buen funcionamiento en cualquier organización. (P2b)

Sesión 2

Me ha gustado conceptuar la idea de cultura y profundir en ella. Saber por qué hay ciertas representaciones, a qué se deben...Hemos visto que son fruto de un conjunto de principios más complejos de lo que uno puede pensar a priori. (P2b)

El ejercicio del formulario ha sido una buena representación de las dificultades de adaptación a otra cultura. (P2b)

Lo mejor, el darte cuenta de cómo tu propia cultura afecta a tu forma de ver las cosas respecto a otras culturas. Y que lo que en un período de tiempo se considera "moralmente correcto", puede variar con los años. (P2b)

Sesión 3

Ha sido interesante profundizar en la idea de etnocentrismo; el hecho de que siempre esté presente condiciona la forma de ser o pensar de todos los colectivos, generalmente sin que se den cuenta de la fuerza que ejercen. (P2b)

Me ha gustado también el haber tratado con datos empíricos acerca de diferentes culturas, pues una base científica siempre ayuda a entender más y hacerlo más creíble. (P2b)

Por último, el concepto de identidad también me interesó mucho, al ver que determinados factores influyen más en una relación que la propia nacionalidad. (P2b)

Sesión 4

Ha sido interesante indagar en las situaciones donde un individuo se encuentra bruscamente sumergido en otra cultura diferente a la suya, mostrando que la habilidad cultural no se asimila o alcanza por el mero hecho de tener parientes de determinada cultura, sino mediante un proceso de socialización, generalmente los primeros años de la vida. (P2b)

Otra vez los datos empíricos son muy interesantes para contrastar la teoría y ver la posición real y relativa de tu país respecto a los otros. (P2b)

Creo que el hecho de que España esté en el centro de las coordenadas en las 4 variables es incluso más interesante por los inmigrantes que por los autóctonos del país. (P2b)

Evaluación Global

NO HAY

Rafael Niell

Expectativas

En primer lugar, me resultó muy interesante la temática del taller al tratarse de un fenómeno de gran actualidad motivado por el incremento de la inmigración y la globalización a nivel mundial. Así, se trata de una cuestión que resulta novedosa para muchas empresas que hasta ahora no debían gestionar una diversidad cultural. (P1c)

En segundo lugar, me motiva una experiencia profesional en una empresa extranjera donde la gestión de la diversidad cultural se llevaba a cabo de forma más o menos lamentable. (P1c)

Sesión 1

En primer lugar, una conciencia mayor de la importancia de las diferencias culturales y, particularmente, un aviso de mi “debilidad” por lo que respecta a la competencia intercultural. (P1c)

Me llevo el concepto de competencia intercultural y las ganas y el interés de mejorar la mía propia, interés acrecentado en la sesión de hoy. (P1c)

Sesión 2

Por lo que respecta a las culturas, no hay verdades absolutas. Son los supuestos culturales básicos de cada cultura los que determinan los diferentes valores y comportamientos de los individuos. (P1c)

Un querer controlar demasiado esta incertidumbre “cultural” es lo que lleva a la intolerancia y los estereotipos. (P1c)

Además, estos supuestos culturales básicos determinan un filtro que influye en nuestra visión sobre otras culturas diferentes. La comunicación es la clave para eliminar parte del efecto de dicho filtro. (P1c)

Sesión 3

La identidad de una persona va más allá de la raza o nacionalidad, como antiguamente se pensaba. Tenemos una serie de roles que definen nuestra identidad y la coincidencia de más roles facilita una comunicación intercultural. Hay que entender esto especialmente por lo que hace referencia a la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones. (P1c)

La importancia del lenguaje no verbal, más de la que creía. Esto implica que gestos que consideramos normales pueden “molestar” en otras culturas. Muy interesantes diversos aspectos diferenciales de comunicación /Japón, EEUU, ...) (P1c)

Sesión 4

Primero, hay que potenciar o fijarse en las similitudes y no en las diferencias para no crear estereotipos, etc... (P1c)

Segundo, los malos entendidos son normales y esperados en encuentros interculturales. Lo que hay que hacer es no desesperarse, apertura para aclararles... (P1c)

Además, la socialización nos da la identidad cultural, no nuestros padres o abuelos. (P1c)

Muchos conceptos que permiten observar que nuestra cultura es muy “moderada”, lo que debe facilitar nuestra adaptación a otras culturas distintas. (P1c)

Evaluación Global

Principalmente me llevo una visión muy positiva, ya que me ha ayudado a ver que no sabía tanto como creía. Concretamente con lo que concierne a las diferencias culturales que cada uno considera obvias según su cultura, pero que pueden molestar e incluso herir a gente de otra cultura. (P1c)

Además, creo que el taller ha conseguido eliminar algún que otro prejuicio que rondaba por mi mente, especialmente en lo que se refiere a la definición de la identidad de cada uno, que no se determina sólo por nuestra nacionalidad o raza, sino por todo un conjunto de roles que determinan nuestra identidad. (P1c)

Sara Ferret

Expectativas

Estoy aquí porque dicen que “el saber no ocupa lugar”, por lo tanto cuando más sepas mejor, no? (P2c)

Aparte de eso, el tema me interesa, después de la sesión de 1 hora que tuvimos en RRHH I, pues algunos tópicos que siempre había oído se despertaron en mi mente y me los cuestioné. (P2c)

Mi pregunta es: ¿por qué los ciudadanos americanos tienen tanta disponibilidad al desplazamiento delante de una oferta de trabajo y en cambio los españoles aunque exista un aumento salarial son reticentes? (P2c)

Me gusta saber sobre otras culturas y maneras de pensar. (P2c)

Sesión 1

NO HAY

Sesión 2

Me ha aportado: ver la infinidad de diferencias que tienes con los demás hasta el punto de que tus valores sean divergentes con gente que consideras de tu misma cultura. (P2c)

Creo que conversar con los otros integrantes del taller me aporta mucho porque me da la oportunidad de conocer las ideas y experiencias de gente que me rodea que nunca lo haría si no fuera por esta situación. A la gente usualmente le da miedo abrirse. (P2c)

Me llevo: la intención de poner más atención cuando digo algo, sobre todo cosas que ya damos por hechas como lo que hemos visto de los refranes. Intentar analizarlos más cuando los oiga o utilice. (P2c)

Sesión 3

Me ha gustado informarme sobre el lenguaje verbal y no verbal. He quedado sorprendida de la importancia que tiene el no verbal a primer vista. Pero cuando me he dado cuenta de todo lo que contiene lo he entendido un poco más. (P2c)

A partir de ahora me voy a fijar más en el lenguaje no verbal que hasta ahora mi consciente no analizaba. (P2c)

Sesión 4

Creo que la cultura es importante, o mejor dicho tiene influencia en los malos entendidos, pero como hoy hemos visto, las expectativas o la situación del individuo también influyen. (P2c)

Me ha gustado tener que repartir la parte del dinero excedente del proyecto porque durante unos instantes he podido decidir que se merecía cada uno. Aunque el fallo por nuestra parte es el desconocimiento o mejor dicho el vago conocimiento sobre los conceptos clave. El problema radica en que ambos conceptos se utilizan en diferentes ámbitos lo cual hace cambiar a veces el punto de vista. (P2c)

Evaluación Global

- Diferencias muy grandes al hablar de culturas diferentes (P2c)
- No hay nada que esté bien o mejor que otra cosa. Solo depende desde el punto donde se mira: etnocentrismo (P2c)
- El lenguaje no-verbal tiene mucha más importancia de la que había pensado (P2c)
- Creo que ahora tengo un poco más de sensibilidad respecto a las diferencias culturales que antes de realizar el taller (P2c)
- Me ha gustado mucho entablar ese tipo de conversaciones con gente de mi edad y de mi entorno al hacer los ejercicios. Porque es difícil tener esa oportunidad con gente a la que no conoces. Que normalmente acostumbra a ser más distante y no hacen esfuerzos para comunicarse más que con su círculo de amigos ya creados: comodidad. (P2c)