

Guía del Formador IO2



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CreativEU



Índice de contenidos

1. Consejos y sugerencias educativas para el programa de formación	4
1.1 Introducción	4
1.2 Objetivo y antecedentes	4
1.3 Al formador	6
1.4 Diseño del programa de formación	7
1.4.1 Número de sesiones/reuniones	7
1.4.2 Métodos y ejercicios	8
1.4.3 Cómo funciona la guía de formación	8
2. Módulo 1 - Empatía cultural	9
2.1 Introducción	9
2.2 Propósito	9
2.3 Por qué es importante el módulo	10
2.4 Resultados de aprendizaje previstos	10
2.5 Ejercicios	10
2.5.1 Ejercicio 1	10
2.5.2 Ejercicio 2	11
3. Módulo 2 - Apertura mental	12
3.1 Introducción	12
3.2 Propósito	12
3.3 Por qué es importante el módulo	13
3.4 Resultados de aprendizaje previstos	14
3.5 Ejercicios	14
3.5.1 Ejercicio 1	14
3.5.2 Ejercicio 2	14
3.6 Explicación del ejercicio	15
3.6.1 Explicación del ejercicio 1	15
3.6.2 Explicación del ejercicio 2	16
4. Módulo 3 - Flexibilidad	17
4.1 Introducción	17
4.2 Propósito	18
4.3 Por qué es importante el módulo	18
4.4 Resultados de aprendizaje previstos	19
4.5 Ejercicios	19

4.5.1 Ejercicio 1	19
4.5.2 Ejercicio 2	20
4.6 Explicación del ejercicio	21
4.6.1 Explicación del ejercicio 1	21
4.6.2 Explicación del ejercicio 2	22
5. Módulo 4 - Iniciativa social	23
5.1 Introducción	23
5.2 Propósito	23
5.3 Por qué es importante el módulo	23
5.4 Resultados de aprendizaje previstos	24
5.5 Ejercicios	24
5.5.1 Ejercicio 1	24
5.5.2 Ejercicio 2	25
5.6 Explicación del ejercicio	25
5.6.1 Explicación del ejercicio 1	25
5.6.2 Explicación del ejercicio 2	28
6. Módulo 5 - Estabilidad emocional	30
6.1 Introducción	30
6.2 Propósito	30
6.3 Por qué es importante el módulo	30
6.4 Resultados de aprendizaje previstos	31
6.5 Ejercicios	31
6.5.1 Ejercicio 1	31
6.5.2 Ejercicio 2	32
7. Evaluación	33
8. Resumen	33

Parte Uno

1. Consejos y sugerencias educativas para el programa de formación

1.1 Introducción

El Resultado Intelectual (o Intellectual Output) 2 se refiere al desarrollo y la aplicación piloto de un programa educativo transformador basado en la narración digital, dirigido a empresarios, propietarios de pequeñas empresas, directores de recursos humanos y gerentes, que gestionan equipos de trabajo culturalmente diversos en contextos pequeños y rurales.

El programa, que se basará en los resultados de la investigación documental y las entrevistas, acompañará a los directivos y al personal en la comprensión de las diferencias culturales que existen entre los miembros de su equipo y, por tanto, les ayudará a gestionar la diversidad cultural en sus empresas. Pretende mejorar sus competencias culturales, sociales y cívicas para promover la diversidad cultural en sus lugares de trabajo.

Se hará hincapié en los cinco rasgos interculturales que se espera que contribuyan a la eficacia intercultural y mejoren la comunicación intercultural, que son la empatía cultural, la apertura mental, la iniciativa social, la estabilidad emocional y la flexibilidad.

El programa desarrollará conjuntamente con los participantes productos de narración digital que se reunirán en un itinerario de aprendizaje (IO4) para que otros compañeros de toda Europa los utilicen en línea. Un aspecto innovador de este resultado será que los empresarios, los propietarios de pequeñas empresas, los directores de recursos humanos y los gerentes recibirán una formación adecuada, de modo que puedan estar en condiciones de impartir formación sobre la diversidad a sus empleados, utilizando también la herramienta que se desarrollará en el resultado 5, maximizando así el impacto de la formación. El programa de formación se desarrollará en inglés y en todos los idiomas de los socios, y será fácilmente adaptable a otros contextos nacionales de la UE, con lo que tendrá un impacto en un mayor número de empresarios y directivos.

1.2 Objetivo y antecedentes

En la UE, los inmigrantes representan el 14,5% de la población total que vive en las ciudades, frente al 10,2% que vive en los pueblos y el 5,5% en las zonas rurales. Los análisis del mercado laboral indican claramente que la proporción de empleo rural, que se cubre con trabajadores migrantes, está aumentando gradualmente con el tiempo. Entre 2011 y 2017, para el conjunto de la UE se produjo un aumento del 4,3% al 6,5% en la proporción de migrantes en el empleo total en el sector agrícola, entre los Estados miembros con una población de migrantes.

La migración en las comunidades pequeñas y rurales presenta características específicas: por ejemplo, entre los inmigrantes que viven en zonas rurales hay una mayor proporción de personas con menor nivel educativo respecto a los nativos y a los inmigrantes que viven en otras zonas, y registran una mayor proporción de población en los deciles de ingresos más bajos y en riesgo de pobreza. Además, la investigación pone de manifiesto las diferentes actitudes hacia la inmigración que pueden encontrarse en las ciudades, los pueblos y las zonas rurales.

En efecto, si bien los conflictos y la hostilidad hacia los inmigrantes parecen ser frecuentes en las comunidades pequeñas, también es cierto que en los mismos contextos estos conflictos suelen convertirse en solidaridad. Esta transición continua del conflicto a la armonía social y viceversa parece ser mucho más frecuente en las sociedades a pequeña escala, donde la integración y la separación muestran una menor tendencia a cristalizar que en los contextos urbanos, con todos los riesgos y el potencial que ello conlleva.

Este proyecto pretende partir de la base de que las comunidades pequeñas corren más riesgo de desarrollar actitudes discriminatorias pero, al mismo tiempo, tienen un mayor potencial para convertirse en más inclusivas, ya que en los grupos más pequeños es más fácil iniciar un proceso de reconocimiento de las individualidades, que es la mejor cura para los estereotipos, los prejuicios y las discriminaciones.

Además, partiremos de la idea de que la integración es un proceso bidireccional que, más allá de los deseos de los individuos, cambia tanto a los que se desplazan como a la sociedad de asentamiento. Aunque se suele prestar más atención a los inmigrantes, se ha trabajado poco con las comunidades de acogida.

El proyecto pretende, por tanto, promover la diversidad cultural y la inclusión en las sociedades pequeñas y rurales en dos contextos principales, el lugar de trabajo y la comunidad, implicando tanto a los inmigrantes como a los nativos para apoyar un proceso de integración positivo y bidireccional en el que participen empleados, empleadores y ciudadanos comunes. En concreto, la acción propuesta pretende contribuir a la creación de entornos de trabajo y de vida inclusivos para personas de diversos orígenes étnicos y culturales, mediante el desarrollo y la puesta a prueba de actividades educativas transformadoras utilizando la narración digital como metodología clave. La narración de historias es fundamental para facilitar una nueva comprensión mediante la conexión de diversas experiencias vividas con el fin de construir una cultura universal de la solidaridad y la empatía y afectar al cambio concreto de los sistemas existentes.

1.3 Al formador

Estimado formador, a continuación encontrará directrices y consejos destinados a ofrecerle apoyo a la hora de llevar a cabo el programa de formación.

- Reconocer la diversidad cultural de los participantes en la formación y la diversidad dentro de todas las culturas.
- Reconocer que los participantes aportan a la formación un amplio abanico de comprensión, experiencia, conocimientos, concienciación y habilidades para vivir y trabajar en una sociedad multicultural.
- Reconocer que en cualquier interacción intercultural, debemos recordar que estamos tratando con individuos únicos, no con "culturas".
- Comprenda que los participantes que puedan tener opiniones negativas, mal informadas o estereotipadas de otras culturas pueden sentirse ansiosos y amenazados y necesitarán reconocimiento y apoyo.
- Asegúrese de que cualquier investigación y debate sobre la cultura y la comunicación intercultural debe ser interactivo, sin prejuicios, conversacional y abierto.
- Comprender que la adquisición de una conciencia cultural y de competencias interculturales es un proceso de aprendizaje permanente que comienza con la comprensión de la propia mentalidad cultural antes de intentar comprender la de las personas de otras culturas.

Además de las exigencias que supone para los formadores la facilitación de cualquier tipo de formación sobre "habilidades de las personas", los formadores interculturales se enfrentan a algunos retos únicos. Si bien todos los formadores deben ser sensibles a las necesidades de los alumnos, los formadores interculturales deben ser capaces de manejar la intensidad de las emociones que el tratamiento de las diferencias culturales o las políticas de inclusión cultural pueden a veces despertar en los participantes, incluyendo la frustración, la actitud defensiva o incluso la ira.

Los participantes suelen enfrentarse a información y situaciones que pueden cuestionar su sentido de la identidad cultural y sus creencias personales. El papel del formador es ayudar a los participantes a comprender y reconocer otras formas de ver sin sacrificar su propia integridad y a funcionar eficazmente en situaciones que exigen la adaptación de dos o más marcos culturales de referencia.

Este proceso puede resultar conflictivo para algunos participantes. Si los participantes hacen comentarios negativos o utilizan términos inapropiados para referirse a personas de diferentes

culturas, lugares de nacimiento, religiones o costumbres, las mejores respuestas son aquellas que no suponen una confrontación, pero que abordan los comentarios en términos de los conceptos clave de la formación. Esto puede incluir repetir la distinción entre generalizar y estereotipar o señalar el impacto que tales comentarios y palabras tendrían en las personas a las que se hace referencia.

El objetivo del formador es mejorar la autoconciencia cultural de los participantes, su conocimiento de otras perspectivas culturales y sus habilidades de comunicación intercultural. Estas cualidades y habilidades pueden construirse con mayor eficacia sobre una base de apertura, flexibilidad, tolerancia a la ambigüedad, sentido del humor y capacidad de relacionarse bien con otras personas.

Esencialmente, una persona culturalmente competente es aquella que reconoce la importancia de conocer a los individuos en un encuentro, en primer lugar, antes de aplicar cualquier conocimiento generalizado de las posibles diferencias culturales. Una persona culturalmente competente entiende los valores culturales clave, pero está consciente de los límites de su propio conocimiento y competencia.

El formador debe dejar muy claras las razones de la organización para llevar a cabo la formación desde el principio, adaptando la introducción al contexto de la organización y al argumento empresarial para desarrollar la competencia cultural. Una organización culturalmente competente es aquella que incorpora la competencia cultural a sus principios y procesos operativos y que apoya a los empleados para que trabajen eficazmente con compañeros de trabajo, clientes y consumidores culturalmente diversos. En este contexto, hay que destacar que la formación intercultural contribuye de forma importante a la competencia cultural individual y organizativa.

Facilitar una formación intercultural que siga el enfoque general descrito anteriormente es una tarea exigente que implica una amplia gama de habilidades y actitudes. Si es posible, discuta el proceso de facilitación con otros formadores que tengan más experiencia en el trabajo y la formación intercultural. También vale la pena considerar la posibilidad de co-facilitar con un colega. Si la formación se centra en una comunidad concreta, es conveniente asociarse con un ponente de esa comunidad, teniendo en cuenta que puede ser necesario adaptar el programa en algunos aspectos para incluir ejemplos específicos del entorno cultural de la comunidad.

1.4 Diseño del programa de formación

1.4.1 Número de sesiones/reuniones

Los programas de formación en materia de diversidad más eficaces incluyen un enfoque híbrido o mixto, que combina la instrucción, impartida en un aula tradicional, con el uso de las últimas tecnologías, realizando presentaciones a través de seminarios web o desarrollando programas de formación en línea interactivos y a su propio ritmo.

Dadas las circunstancias a las que nos hemos enfrentado en los últimos meses, se planteó la cuestión del formato del programa de formación y se debatió entre todos los socios.

Al final decidimos enfocar la implantación piloto con una opción híbrida, en la que lo físico y lo digital se entrelazan, ofreciendo a los socios una imagen de cómo podría ser la futura implantación del programa de formación.

1.4.2 Métodos y ejercicios

Se centra en los cinco rasgos culturales: empatía cultural, apertura mental, flexibilidad, iniciativa social y estabilidad emocional, divididos en cinco módulos. Cada módulo se compone de dos ejercicios. Por lo tanto, hay diez ejercicios a lo largo del programa de formación. Los formadores repasarán los módulos, facilitando la comprensión, las interacciones y las evaluaciones de los participantes. Los métodos utilizados varían entre los distintos módulos. Sin embargo, el hilo conductor siempre está representado por el elemento de la narración, que se destacará en cada módulo.

1.4.3 Cómo funciona la guía de formación

Este programa de formación proporciona a los empleados y empresarios un conocimiento más profundo de la inclusión cultural, junto con un conjunto de herramientas y habilidades necesarias para promover la diversidad cultural en el lugar de trabajo. El curso se divide en cinco módulos diferentes en los que se hace hincapié en cinco rasgos culturales: empatía cultural, apertura mental, flexibilidad, iniciativa social y estabilidad emocional.

Se profundizará en el conocimiento a través de la narración digital como herramienta principal, centrándose en los rasgos mencionados. El objetivo es que la brecha entre los residentes nativos y los migrantes sea menor o más aceptada hacia el otro.

La aplicación piloto está creada para ser un proceso de enseñanza que ayudará a los socios a modificar y desarrollar un programa de formación más eficiente.

Principales temas tratados en los seminarios y ejercicios:

- Empatía cultural
- Apertura mental
- Flexibilidad
- Iniciativa social
- Estabilidad emocional

Parte Dos

2. Módulo 1 –Empatía Cultural

2.1 Introducción

La cultura es el conjunto de estilos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en un momento dado, de un grupo social.

La empatía cultural es la capacidad de ponerse en la situación de su empleado extranjero para entender su perspectiva, aunque no comparta sus puntos de vista.

La empatía cultural hace que las interacciones y relaciones en el lugar de trabajo sean más fáciles y eficaces.

Nuestra sociedad y nuestras empresas se caracterizan por la multiculturalidad, lo que significa que varias culturas conviven en un mismo lugar, pero no se relacionan ni se comunican entre sí. En este sentido, esta coexistencia de diferentes culturas es a menudo causa de conflicto y puede llevar a que una cultura sea más reconocida que las otras, que son catalogadas como minoritarias. La interculturalidad, en cambio, se refiere a la coexistencia de dos o más culturas dentro de un mismo espacio, pero incluye la interacción y comunicación entre ellas para enriquecerse mutuamente y convivir.

Esta interacción implica un proceso de adaptación y cambio cultural denominado proceso de aculturación que Berry (1990, p.460) define como "el proceso por el cual las personas cambian, siendo influenciadas por el contacto con otra cultura, y participando en los cambios generales de su propia cultura". (Berry, J. W. (1990). Psicología de la aculturación. En J. J. Berman Ed.)

2.2 Propósito

El objetivo de este módulo es estimular la transición de una visión multicultural (coexistencia de diferentes culturas sin interacción) a una visión intercultural de la empresa. Ser intercultural implica no sólo la coexistencia de culturas, sino la interacción y comunicación entre ellas para que todos los individuos se enriquezcan mutuamente y trabajen juntos para lo mejor de la empresa. A través de este módulo queremos darte las herramientas para que reconozcas la diversidad en tu empresa con respeto, sin prejuicios y aprendas a sacar lo mejor de ella. También aprenderás a reaccionar positivamente ante la diferencia, con el propósito de vivirla no como una amenaza sino como una fuente de interés. Para trabajar con personas inmigrantes hay que conocerlas, respetarlas y acogerlas en su diversidad, y conseguir que el lugar de trabajo sea un elemento positivo en la integración de los inmigrantes y las minorías. A través de este módulo queremos darte las herramientas para que reconozcas la diversidad en tu empresa con respeto, sin prejuicios y aprendas a sacar lo mejor de ella. También aprenderás a reaccionar positivamente ante la diferencia, con el propósito de vivirla no como una amenaza sino como una fuente de interés. Para trabajar con personas inmigrantes hay que conocerlas, respetarlas y acogerlas en su diversidad, y conseguir que el lugar de trabajo sea un elemento positivo para la integración de los inmigrantes y las minorías.

2.3 Por qué es importante el módulo

Promover la empatía cultural en su empresa tiene muchos aspectos positivos:

- aumentará la participación de sus empleados
- puede evitar el siguiente desequilibrio: si una cultura es más reconocida que la otra, ese grupo puede tender a pensar que la suya es la mejor, la normal y la importante.
- evitará la confusión: el trabajo con personas de otras culturas rompe patrones asumidos como generales porque introduce ideas, valores, posiciones e incluso creencias que no estaban presentes antes.
- fomentará las sugerencias y aportaciones de los inmigrantes: muchas veces pueden considerarse inútiles, absurdas, ilógicas, etc.,
- evitará problemas de comunicación: cuantas más culturas haya en un lugar de trabajo, mayor será el riesgo de malentendidos y de pérdida de tiempo (y de productividad) para resolver problemas y reparar relaciones.
- evitará las dificultades para comprender las normas, estrategias y procedimientos y para acordar y tomar decisiones.

2.4 Resultados de aprendizaje previstos

Conocimiento y comprensión

Demostrar una comprensión cultural de las normas y herramientas para prevenir las distorsiones cognitivas

Habilidades y destrezas

Cómo crear una empatía cultural inclusiva en las organizaciones a todos los niveles

Juicio y enfoque

Analizar conflictos de casos teóricos y emitir un juicio sobre la elección de diferentes técnicas para la inclusión laboral

2.5 Ejercicios

2.5.1 Ejercicio 1

Ajustes: Si no hay empleados con diferentes culturas/fondo, podrían elegir entre personas conocidas o imaginar un lugar de trabajo intercultural.

Paso 1: Responde a la siguiente pregunta: ¿Sientes curiosidad/estás atento a las diferentes culturas/orígenes de tus empleados? ¿O las de las personas que le rodean? Cultura significa "las creencias, costumbres, artes, etc., de una determinada sociedad, grupo" (diccionario Merriam-Webster)

Paso 2: Enumera todos los orígenes culturales de tus empleados: cuántos son de tu propia cultura y cuántos de otras culturas y cuáles. Si todos los empleados son de la misma cultura, puedes elegir a las personas de tu entorno o tratar de imaginar un lugar de trabajo intercultural.

Paso 3: A cada cultura/empleado diferente que hayas escrito en la lista, menciona algo que sea importante para él/ella, relacionado con su cultura, con su país de origen, con sus platos específicos nacionales, etc., o sobre un encuentro en el que reconocisteis algo diferente entre vuestras culturas.

Paso 4: Piensa en un encuentro que hayas tenido con una persona extranjera (empleado o no) y escribe una breve historia sobre cómo reconociste su diversidad y cómo la trataste.

Ser capaz de enumerar algunos rasgos de las diferentes culturas de tus empleados demuestra tu interés por él/ella y tu deseo de inclusión.

Si has respondido afirmativamente a la primera pregunta sobre la curiosidad por su cultura, pero no has podido enumerar tantos rasgos de sus diferentes culturas, puede significar que realmente tienes el deseo, pero todavía hay que hacer algunos progresos prácticos.

2.5.2 Ejercicio 2

El objetivo de este ejercicio: contar situaciones reales relacionadas con una buena y también mala gestión de la diversidad cultural. Una buena gestión de la diversidad significa hacer que tu empresa sea más abierta y acogedora para todos: personal y clientes.

Un ejemplo: un empresario puede contar una historia sobre el primer día de trabajo de un empleado extranjero, cuando todos los nativos intentaron darle la bienvenida lo mejor que pudieron, pero él se apartó de ellos, ya que en su cultura mostrar afecto a personas desconocidas se percibe negativamente. Como consecuencia, los empleados nativos se sintieron tan avergonzados como él.

Tal vez esta situación podría haberse evitado, o tal vez todavía hay una solución, trata de pensar en ambas posibilidades.

Paso 1: Cuenta la historia de una buena gestión de la diversidad en tu empresa y enumera las condiciones para el desarrollo positivo de la misma. Algunos ejemplos de buena gestión de la diversidad:

- ampliar la búsqueda de candidatos (durante el proceso de selección) para incluir grupos diversos
- mejorar la comunicación permitiendo un diálogo abierto
- formar al personal para que acoja la diversidad (mediante programas de formación de sensibilidad sobre diversidad e inclusión)
- fomentar la diversidad en los equipos

Paso 2: Pon un ejemplo de mala gestión de la diversidad, así como los efectos negativos y cómo podrían haberse evitado. Algunos ejemplos a evitar:

- pasar por alto las ideas de los empleados por ser extranjeros
- discriminación en la evaluación y promoción de los extranjeros
- pasar por alto la cultura de los extranjeros, las fiestas religiosas

Paso 3: Debate en grupo sobre el siguiente tema: ¿Tener empatía cultural podría haber evitado esas situaciones negativas de gestión de la diversidad? Por favor, comparte algunas ideas

Puedes explicar a los participantes que, dado que la empatía cultural tiene que ver con ponerse en el lugar de otra persona, entender las diferentes culturas les ayudará a entender a los demás y ellos también podrán entenderte a ti y así, mediante esa interacción, cada uno se ajustará y esta práctica mejorará la comunicación y garantizará un entorno inclusivo en la empresa.

3. Módulo 2 –Apertura mental

3.1 Introducción

El rasgo de apertura mental puede definirse como la disposición de los individuos a explicarse abierta y adecuadamente y a aceptar las explicaciones de los demás. La apertura mental lleva implícita la voluntad de reconocer, aceptar y apreciar los diferentes puntos de vista e ideas. El concepto de apertura mental se compone de los elementos interrelacionados y que actúan conjuntamente de la diversidad, la apertura mental y la inclusión (Stuber, M., 2009). Si se combinan adecuadamente, la apertura mental y la inclusión conducen a los beneficios deseados, como un potente trabajo en equipo.

En este módulo adquirirás conocimientos y comprenderás la importancia y los beneficios de aceptar las diferentes opiniones y la diversidad en tu lugar de trabajo. A continuación, serás capaz de identificar las barreras relacionadas con la apertura mental en tu organización y aprenderás a utilizar diferentes técnicas para la inclusión en el lugar de trabajo.

3.2 Propósito

La comunicación puede ser difícil debido a las diferencias culturales, sobre todo en el lugar de trabajo, donde un malentendido puede dar lugar a costosos problemas. Cuando personas de diferentes culturas interactúan, pueden aparecer muchos retos. Porejemplo:

- **Idioma** - No conocer el único idioma en el que hablan todos los empleados podría dar problemas. Podrías ser malinterpretado por la otra persona y provocar un conflicto de ideas.

- **Estereotipos y prejuicios** - Los estereotipos son imágenes o nociones preconcebidas sobre una comunidad, un grupo o una cultura específicos. Los estereotipos se basan en una serie de factores, los más comunes son la nacionalidad, el género, la etnia, la religión o la edad. Sin embargo, cuando utilizamos esta información para emitir juicios negativos sobre otras personas, sin conocerlas ni su historia, ya no estamos hablando de estereotipos sino de prejuicios. La gente mira a otras culturas con prejuicios como "malas" o "difíciles de trabajar", o "incomprensibles" y las trata con desprecio y falta de respeto. Si las cosas llegan a este punto en un equipo o en una empresa, trabajar juntos de forma eficaz puede resultar extremadamente difícil entre personas que se resienten y se faltan al respeto.
- **Comportamientos y creencias** - El lenguaje corporal, los movimientos, la mentalidad, la comunicación, los modales y las normas son ejemplos de diferencias de comportamiento y personalidad que pueden contribuir a la falta de comunicación. Las distintas creencias religiosas o espirituales de las personas también pueden provocar conflictos y barreras interculturales.
- **"Nosotros" contra "ellos" (etnocentrismo)** - Desde un punto de vista evolutivo, pertenecer a un grupo te hace más fuerte y te da más posibilidades de sobrevivir en un mundo hostil. Los extraños u otros grupos eran "el enemigo", que competía por la comida, la seguridad y el territorio. Este pensamiento de "nosotros" contra "ellos" está arraigado en nuestro subconsciente y puede provocar una sensación de alienación si alguien se comporta de una manera que no entendemos o no esperamos, si no encaja. El estándar de una persona es su propia cultura; cuanto más se desvíen de ella la cultura, el comportamiento, el lenguaje y las creencias de otra persona, más "otra" será etiquetada. Esto afecta a la comprensión del mensaje y crea hostilidad.

Para superar los retos que surgen, es necesario comprender la importancia de la apertura mental en el lugar de trabajo.

3.3 Por qué es importante el módulo

En el contexto de los equipos multiculturales, se argumenta que la apertura mental mejora el rendimiento del equipo en términos de calidad. La calidad refleja la medida en que el equipo es capaz de completar sus tareas y superar las expectativas relacionadas con ellas. La apertura mental mejora la calidad del trabajo del equipo al motivar a sus miembros a compartir y atender a diferentes perspectivas.

Las personas más creativas o de mentalidad abierta son probablemente más receptivas al cambio organizativo. Pueden ser más capaces de reconocer el valor potencial del cambio y estar más dispuestos a probar nuevas políticas. La mezcla de culturas tiene un poderoso efecto que va más allá de provocar la receptividad. Puede propagar reacciones más afectivas hacia el equipo (Fu, J. H. Y., Zhang, Z. X., Li, F., & Leung, Y. K., 2016).

Se podrían enumerar los beneficios más comunes de la apertura mental en el lugar de trabajo:

- El rasgo de apertura mental motiva a los miembros del equipo a buscar nuevas soluciones cuando los procesos actuales no funcionan. La disposición a cambiar de opinión implica la búsqueda activa de nueva información y el aprendizaje de nuevas técnicas para resolver viejos problemas.
- El rasgo de apertura mental hace que los miembros del equipo se adapten mejor a un entorno de trabajo único.

- La apertura mental facilita aún más los esfuerzos del equipo hacia un rendimiento eficaz al disminuir la influencia destructiva del conflicto afectivo.
- La apertura de miras aumenta la motivación de los miembros del equipo para compartir los conocimientos de forma más eficaz.

3.4 Resultados de aprendizaje previstos

Conocimiento y comprensión

Demostrar que se comprenden las posibilidades de logro trabajando estratégicamente con la diversidad y la inclusión.

Habilidades y destrezas

Identifique las barreras en su empresa y cómo superarlas.

Juicio y enfoque

Analizar los conflictos de los casos teóricos y emitir un juicio sobre la elección de las diferentes técnicas de inclusión laboral.

3.5 Ejercicios

3.5.1 Ejercicio 1

Objetivo del ejercicio: expresar una mentalidad abierta hacia los demás y desarrollar la capacidad de analizar conflictos de casos teóricos y emitir un juicio sobre la elección de diferentes técnicas para la inclusión laboral.

Paso 1: Forma pareja con uno de los participantes.

Paso 2: Elige una de las situaciones proporcionadas relacionadas con las diferencias culturales en el lugar de trabajo. También puedes utilizar situaciones de tu experiencia laboral (sin señalar a ninguna persona en particular).

Paso 3: La situación provoca insatisfacción en la organización. Se invita a un participante a que adopte el papel de la persona que aborda el problema y a otro a que adopte el papel de la persona que busca la solución.

Paso 4: Interpreta el papel que te han asignado en función de la situación durante 5 -7 minutos. Utiliza la mente abierta para resolver el argumento.

Paso 5: Reflexiona sobre esta tarea. ¿Cuáles fueron los retos, fue fácil llegar a la solución? ¿Qué técnicas de inclusión laboral utilizarías para resolver estos conflictos?

3.5.2 Ejercicio 2

Objetivo del ejercicio: identificar y reflexionar sobre las barreras en el lugar de trabajo relacionadas con la apertura mental.

- en un pequeño grupo de 4-5 personas, reflexiona sobre las preguntas dadas:
 1. ¿Qué tipo de cultura empresarial se vive en tu lugar de trabajo?
 2. ¿Qué comportamientos pueden dar lugar a malentendidos porque se perciben de manera diferente?

3. ¿Te has vuelto más abierto a las mejoras sobre algo con lo que tienes una fuerte convicción? Ilústralo con la historia de tu experiencia.
- Resume las respuestas de tu grupo y preséntalas a todos los participantes.

¿En qué es importante pensar? Reflexiones después de cada ejercicio.

3.6 Explicación del ejercicio

3.6.1 Explicación del ejercicio 1

Antes del ejercicio, el formador puede presentar las principales estrategias de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo relacionadas con la apertura mental

Hay muchas estrategias para que las empresas empleen la apertura mental en su entorno de trabajo:

Fomentar la diversidad de pensamiento. Para mantener la diversidad de puntos de vista en la empresa a largo plazo, hay que tener en cuenta la inclusividad. Esto es importante porque personas de diferentes orígenes y generaciones tienen a veces perspectivas muy diferentes sobre todo tipo de cuestiones, desde la ropa que eligen para trabajar, hasta la forma de redactar un correo electrónico, pasando por el tipo de comentarios que dan en las revisiones de los empleados o el tipo de ideas que lanzan en las reuniones. Por lo tanto, no sólo es importante que un empleado individual, o incluso un pequeño equipo o departamento, entienda los patrones de pensamiento; también es importante que conozca y comprenda cómo piensan otras personas de la empresa. Aceptar la diversidad de pensamiento es útil para generar ideas y obtener comentarios útiles, al tiempo que se crea un entorno en el que todo el mundo se siente relevante y parte de una misión compartida.

Personalizar las conversaciones individuales. Una de las mejores maneras de saber lo que les preocupa a los empleados son las conversaciones individuales con su jefe. Para que estas conversaciones sean realmente eficaces, los directivos deben tener una política de "puertas abiertas". Los trabajadores deben sentirse cómodos para decir lo que piensan de forma honesta y abierta.

Construir una cultura de inclusión. Es natural que las personas se sientan atraídas por otras que son similares a ellas. Sin embargo, la construcción de una cultura de inclusión requiere que los empleados se relacionen con personas fuera de su zona de confort. Esto hace que tu organización sea un lugar en el que se valoran rasgos como la apertura mental, la diversidad de pensamiento y la disposición a ser vulnerable.

Concentrarse en la intervención, no sólo en la reducción del sesgo. Siempre hay empleados de mente abierta que entienden la necesidad de la diversidad. Forma a estos empleados en las buenas maneras de intervenir cuando vean algo incorrecto. Esto hará que todo el equipo participe en la transformación positiva, y evitará que la iniciativa parezca demasiado pesada o unilateral.

Tiempo de preparación: 10 min

Duración: 50 min

Material: folletos con situaciones, bolígrafo y papel.

Número de participantes: Número máximo de personas - 20

Versión Online: Este ejercicio puede realizarse a través de Zoom, los participantes pueden dividirse en salas de reunión.

Objetivo del ejercicio: fomentar la apertura de miras hacia los demás y desarrollar la capacidad de analizar los conflictos de los casos teóricos y emitir un juicio sobre la elección de las diferentes técnicas de inclusión laboral.

Pasos para realizar el ejercicio:

1. Haz que los participantes se pongan en parejas.
2. Pide a los participantes que elijan una de las situaciones previstas relacionadas con las diferencias culturales en el lugar de trabajo. Los participantes también pueden utilizar situaciones de su experiencia laboral (sin señalar a ninguna persona en particular) y anotarlas en la hoja de papel.
3. La situación provoca insatisfacción en la organización. Se invita a un participante a adoptar el papel de quien aborda el problema y a otro a adoptar el papel de la persona que busca la solución.
4. Explícales que desempeñen los papeles asignados según la situación durante 5 -7 min. Indícales que utilicen la mente abierta para resolver el argumento.
5. Pide a los participantes que reflexionen sobre las tareas. ¿Cuáles fueron los retos, fue fácil encontrar la solución? ¿Qué técnicas de inclusión laboral utilizarían para resolver estos conflictos?

Situaciones:

1. Tu empresa ha organizado una cena de empresa para despedirse antes del periodo vacacional, con vistas a las vacaciones de Navidad. Uno de los empleados es una mujer joven que practica otra religión. Dice que no puede asistir debido a las vacaciones. ¿Qué crees que se puede organizar? (Turchi, G.P., Palermo, A., 2019)
2. En la organización en la que trabajas, hay un comedor de empresa al que los trabajadores acuden colectivamente durante su pausa para comer. Como la comida se ofrece de forma tradicional, algunos trabajadores se quejan de que no hay un menú que contemple los alimentos que les están prohibidos (por motivos religiosos o ideológicos). ¿Qué puede hacer la dirección ante esta petición? (Turchi, G.P., Palermo, A., 2019)
3. Tu empleado no se presenta a menudo a trabajar sin dar parte de baja por enfermedad por razones culturales, porque no está acostumbrado a hacerlo. ¿Cómo resolverías esta situación?

3.6.2 Explicación del ejercicio 2

Tiempo de preparación: 20 min

Duración: 40 min

Material: folletos con las preguntas, bolígrafo y papel

Preparación: sillas en círculo

Número de participantes: Máximo número de personas – 20

Versión Online: Este ejercicio puede realizarse a través de Zoom, los participantes pueden dividirse en salas de reunión.

Objetivo del ejercicio: identificar y reflejar las barreras en el lugar de trabajo relacionadas con la apertura mental.

Pasos para realizar el ejercicio:

1. El formador explica que: La competencia intercultural comienza, en primer lugar, con una actitud libre de prejuicios y abierta a otras culturas. Se trata de saber que las personas difieren en sus pensamientos, sentimientos y acciones, y que perciben e interpretan las cosas de forma diferente a la tuya.
2. Colocar a los participantes en pequeños grupos de 4-5 personas.
3. Pide a los participantes que, en pequeños grupos, reflexionen sobre las preguntas dadas:
 - 3.1. ¿Qué tipo de cultura empresarial se vive en tu lugar de trabajo?
 - 3.2. ¿Qué comportamientos pueden dar lugar a malentendidos porque se perciben de forma diferente?
 - 3.3. ¿Te has vuelto más abierto a las mejoras sobre algo con lo que tienes una fuerte convicción? Ilústralo con la historia de tu experiencia.
4. El formador pide a los grupos que resuman sus respuestas y las presenten a todos los participantes.

4. Módulo 3 - Flexibilidad

4.1 Introducción

La flexibilidad es un rasgo que le permite ser ágil, es decir, adaptarse a los cambios, lo que a veces se denomina doblarse sin romperse, esto puede ser en tu vida cotidiana, en una negociación o con los empleados. En este módulo queremos darte las herramientas para que entiendas lo que significa la flexibilidad, cuál es tu comportamiento habitual y cómo la flexibilidad puede ayudarte en el trabajo cuando lideras un grupo de personas.

El rasgo de flexibilidad es beneficioso cuando se es empresario, ya que permite a los trabajadores sentirse escuchados y comprendidos. Esto, a su vez, puede conducir a un aumento de la productividad, el compromiso, la innovación y muchos otros efectos positivos. Para poder ser flexible, el individuo tiene que entender primero qué percepciones son preexistentes, y luego puede empezar el trabajo hacia un comportamiento más flexible. En este módulo te examinarás a ti mismo, cómo te interpreta la gente y cómo los rasgos pueden exagerarse hasta lo negativo, todo esto forma parte de la autoevaluación. Luego podrás crear historias con otras personas en la misma posición que tú y trabajar en tu propia flexibilidad y descubrir otras percepciones ya que creemos que la comprensión es un peldaño para un enfoque más flexible.

4.2 Propósito

La palabra "flexibilidad" significa técnicamente la capacidad de doblarse sin romperse. Sin embargo, la gente suele utilizarla para describir la capacidad de ajustarse a los cambios de la vida en la medida en que uno puede cambiar sus planes y adaptarse a nuevas situaciones con facilidad. La gente suele querer flexibilidad también en sus carreras, que a menudo no siguen caminos tan predecibles. La capacidad de ser más flexible en una carrera significa que uno puede aprender nuevas habilidades y asumir responsabilidades fuera de su puesto original.

El propósito de la flexibilidad en el trabajo es funcionar como una estrategia de respuesta a las circunstancias y expectativas cambiantes. Los empleados que abordan su trabajo con una mentalidad flexible suelen ser más valorados por los empresarios. Del mismo modo, los empresarios que cultivan un entorno de trabajo flexible resultan atractivos para los empleados. La flexibilidad en el lugar de trabajo hace hincapié en la voluntad y la capacidad de adaptarse al cambio, especialmente en lo que respecta a cómo y cuándo se realiza el trabajo. En un lugar de trabajo flexible, se satisfacen las necesidades tanto del empleado como del empresario. La flexibilidad en el lugar de trabajo se utiliza a menudo como herramienta para retener y comprometer a los empleados. También puede ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos gracias al aumento de la productividad. La flexibilidad también es buena cuando se conoce a gente nueva y a culturas diferentes, ya que permite cambiar el comportamiento o la forma de hacer las cosas para adaptarse mejor al nuevo individuo. Cuando se procede de culturas diferentes, la forma de actuar suele ser diferente, ya que la educación ha afectado a la personalidad y al comportamiento. Esto puede causar fricciones entre los individuos simplemente porque no se entienden, si eres flexible es más probable que manejes las diferencias de mejor.

4.3 Por qué es importante el módulo

Cuando se permite a las personas controlar algunas partes de sus condiciones de trabajo a su medida, es más probable que mantengan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Esto ayuda a los empleados a ser más productivos y eficientes en las horas de trabajo que realizan. Hay dos maneras formales de llevarlo a cabo, ya sea mediante acuerdos generales que se pueden solicitar o mediante una negociación individual para que el individuo se sienta escuchado. También se ha demostrado que la flexibilidad en el lugar de trabajo reduce los niveles de estrés, aumenta la moral de los empleados y genera confianza y compromiso con la empresa. Esto, a su vez, conducirá a una menor rotación del personal y a un mayor atractivo para los nuevos empleados. Como empresa, no está contratando robots, está gestionando seres humanos, lo cual es importante recordar, ya que el lugar de trabajo ordinario de 9 a 5 sin ninguna flexibilidad puede ser desmotivador y causar problemas de salud. Si no se puede cambiar el horario, quizá se puedan hacer otros ajustes, como elegir en una franja horaria cuándo hacer la pausa o poder controlar los turnos o la semana laboral. La flexibilidad no sólo consiste en dejar que los empleados elijan cuándo venir a trabajar, sino también en tener la posibilidad de ofrecer pequeñas pausas durante el día para la práctica de la religión o la actividad física. Un lugar de trabajo rígido también puede inhibir los procesos de innovación, lo que puede ser perjudicial para la empresa y el desarrollo del individuo.

4.4 Resultados de aprendizaje previstos

Conocimiento y comprensión

Demostrar una comprensión cultural de las normas y herramientas para prevenir las distorsiones cognitivas

Habilidades y destrezas

Cómo crear un comportamiento inclusivo en las organizaciones a todos los niveles

Juicio y enfoque

Analizar conflictos de casos teóricos y emitir un juicio sobre la elección de diferentes técnicas de inclusión laboral

4.5 Ejercicios

4.5.1 Ejercicio 1

Antes de comenzar el ejercicio, los formadores deberán crear un espacio donde los participantes puedan trabajar sin ser molestados en un entorno tranquilo. Si el ejercicio se realiza en línea, se pueden hacer ajustes, ofreciendo a los participantes la posibilidad de acceder al material a través de un enlace o una copia, de lo contrario, las imágenes se pueden mostrar en una pantalla grande o escritas.

Material necesario: las imágenes, un lugar para que el participante escriba las palabras, ya sea un dispositivo digital o papel, el formador debe tener papel preparado.

Tiempo sugerido: preparación 10 minutos, ejercicio 30 min

Número de participantes: Ejercicio individual con posibilidad de debate

Paso 1:

El primer paso del ejercicio requerirá que cada participante observe las tres imágenes proporcionadas en el cuaderno de trabajo y elija una de ellas para seguir trabajando durante todo el ejercicio. Los formadores dejarán que los participantes realicen el ejercicio sin ser molestados.

Paso 2:

A continuación, los formadores pedirán a los participantes que describan a la persona de la imagen elegida con lo primero que se les ocurra, animen a los individuos a pensar libremente y a escribir todo lo que se les ocurra, las respuestas pueden ser anónimas si el individuo lo desea. Deja que el participante reflexione en aproximadamente 5 minutos sobre las palabras por sí mismo. Los formadores pueden preguntar si los participantes quieren compartir su proceso de pensamiento y sus notas del ejercicio. Si es así, recógelos; de lo contrario, este paso no es obligatorio.

Paso 3:

El formador pedirá a los participantes que expliquen a la persona que aparece en la imagen utilizando las expresiones más inclusivas e igualitarias posibles. Deja que el participante

reflexione en aproximadamente 5 minutos sobre las palabras por sí mismo. Este es un paso importante para ver que un poco de flexibilidad y pensar fuera de la caja puede ayudar al individuo a expresarse de una manera más inclusiva.

Paso 4:

Los formadores pedirán ahora a los participantes que reflexionen sobre las diferentes formas en que se describió a la persona, ¿hay diferencias o similitudes en las palabras elegidas? Permitiendo que cada participante exprese cuál fue más fácil o más difícil de llevar a cabo. Si la persona quiere compartir sus pensamientos, dejar que lo haga en 10 minutos.

Paso 5:

Por último, el formador permitirá que se reflexione sobre la forma en que se utilizaron las expresiones igualitarias e inclusivas, ofreciendo un espacio para la evaluación. Para profundizar en la comprensión del ejercicio y ver diferentes perspectivas, los formadores pueden permitir que los individuos discutan entre ellos si disponen de tiempo. Deja que la discusión del ejercicio dure 5 minutos. Esto puede hacerse en línea o físicamente en una fase posterior.

4.5.2 Ejercicio 2

Los formadores deberán crear un espacio en el que los participantes puedan dividirse en salas o grupos separados, para que puedan trabajar sin ser molestados. Si el ejercicio se realiza en línea, se pueden hacer ajustes, creando salas de descanso.

El ejercicio se centra en la narración y consta de dos partes: el árbol de valores y la lista de puntos fuertes.

Material necesario: Acceso al árbol de valores y a la lista de puntos fuertes (en formato digital o físico), papel y bolígrafo para anotar los puntos fuertes o los valores elegidos.

Tiempo sugerido: Preparación 30 min, ejercicio 1 hora

Número de participantes: Mínimo 6 personas

La primera parte está representada por el árbol de valores. Los formadores dividirán a los participantes en grupos de 3-4 personas dependiendo del tamaño del grupo. Una sugerencia es ver cuántos grupos se necesitan y luego dar a cada participante un número de grupo contando para tener una mezcla de personas diferentes en cada grupo asignado. Por ejemplo, si se necesitan 5 grupos, cada participante recibe un número del 1 al 5. A continuación, los participantes deben mirar el árbol de valores y elegir al menos 3 valores de él que crean que son adecuados para una persona de su grupo, y priorizar los 3 valores más importantes. Los formadores tendrán que asegurarse de que todos han elegido sus rasgos antes del ejercicio o proporcionarlos 10 minutos antes del ejercicio.

Paso 1:

Los participantes tienen que compartir una historia con los rasgos seleccionados y contar a los demás por qué han elegido los rasgos para el otro participante, cuándo han podido vivir según el rasgo elegido y si en algún momento han sido cuestionados. Cada participante deberá turnarse y compartir sus historias. Los formadores tendrán que asegurarse de que todos tengan la oportunidad de hablar y compartir su historia. Además, los formadores tienen

que asegurarse de que los participantes escuchen profundamente, sin interrupciones, retroalimentación o comentarios. Los grupos deben turnarse para que todos compartan los valores que han elegido.

Paso 2:

La segunda parte está representada por la lista de puntos fuertes. Los participantes deben mirar la lista y elegir 3 puntos fuertes que vean en los miembros del grupo.

Paso 3:

A continuación, los formadores pedirán a los participantes que compartan con el grupo los puntos fuertes elegidos y digan a los demás miembros por qué consideran que esos puntos fuertes son adecuados para la persona elegida.

Paso 4:

El formador, después de que todos hayan compartido los puntos fuertes, repartirá la hoja (PDF llamado "puntos fuertes exagerados") en la que aparecen todos los puntos fuertes, pero también se puede ver lo que ocurre cuando un punto fuerte específico se exagera y puede percibirse como algo negativo. Cada grupo debe debatir por qué y cómo los puntos fuertes pueden convertirse en algo negativo y si eso les ha ocurrido a ellos.

Paso 5:

Por último, los formadores pedirán a los participantes que creen en grupo, por escrito, una historia en la que un rasgo o un punto fuerte hayan sido percibidos de forma equivocada. A continuación, los formadores reunirán las historias (físicamente) y ofrecerán un espacio para la evaluación preguntando qué se llevan los participantes de la sesión.

4.6 Explicación del ejercicio

4.6.1 Explicación del ejercicio 1

Los formadores tendrán que preparar el escenario para el ejercicio, ofreciendo a cada participante el espacio y el tiempo para completarlo. Hay que mostrar las imágenes, permitiendo a los participantes elegir la que prefieran.

El papel del formador es guiar la discusión, manteniendo una posición objetiva, cuando cada participante haga las descripciones de las imágenes elegidas. Se pueden hacer preguntas para ayudar a los participantes a reflexionar sobre la facilidad o la dificultad a la hora de hacer dichas descripciones.

El ejercicio pretende crear un espacio en el que los empresarios comprendan la importancia de ser asertivos con los demás, a la vez que muestran flexibilidad hacia los empleados. La diferencia que puede suponer ser flexible y empezar a pensar en la forma de describir a las personas.

4.6.2 Explicación del ejercicio 2

Los formadores tendrán que preparar el escenario para el ejercicio, asegurando una distribución equitativa entre los grupos, al tiempo que se ocupan de la gestión del tiempo dentro de las tareas de cada grupo.

El papel del formador es observar el reparto del tiempo, para que se escuchen activamente las historias y opiniones de todos. Además, los formadores deben mantener una postura objetiva, limitándose a guiar el debate y a ofrecer preguntas abiertas, de modo que se siga la interacción entre los participantes y se creen las historias.

El ejercicio pretende potenciar la escucha activa y la comprensión cuando los valores, rasgos y puntos fuertes entran en juego desde el punto de vista de la flexibilidad, donde los empresarios reflexionan sobre ejemplos y reacciones pasadas.

5. Módulo 4 - Iniciativa social

5.1 Introducción

La iniciativa social puede definirse como la acción conscientemente dirigida a abordar las dificultades sociales. Podría implicar aspectos sociales y medioambientales, mejorando el acceso y las oportunidades de las personas, grupos o comunidades marginadas. Algunos investigadores la definen como la capacidad de mejorar el bienestar social y ayudar al desarrollo sostenible en general (Ankuram, 2018) o como el acto que va más allá de las aportaciones de dinero y la filantropía, que implica una interacción real con la persona, la sociedad o la empresa necesitada (Hess, Warren, 2008). Independientemente de los diferentes matices de estas definiciones, las iniciativas sociales son la base de una comunidad cohesionada e inclusiva, ya que pretenden generar un terreno común en el que acoger todas las diversidades posibles. Al aumentar su capacidad para poner en marcha iniciativas sociales, las empresas se beneficiarán del poder que les aportarán los distintos individuos y de la creciente conexión y aceptación del territorio, al tiempo que devolverán a la comunidad iniciativas de valor ético.

5.2 Propósito

Como se ha señalado en la introducción, existen muchas definiciones de iniciativa social y a menudo están relacionadas con el mundo de la empresa. Así, mientras que las iniciativas sociales pueden definirse en general como cualquier acción destinada a eliminar o mitigar las barreras sociales que generan desventajas a grupos específicos, en el mundo del trabajo encajan en el concepto más amplio de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La Comisión Europea describe ampliamente la RSE como "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad" (1), que se concreta en la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas (2). La gestión de la posible diversidad en la plantilla y la generación de igualdad de oportunidades y de trato, independientemente del origen étnico y cultural o de las características personales de cada empleado, es un elemento clave de la responsabilidad social de las empresas (3). La iniciativa social es, por tanto, una de las formas en que una empresa socialmente responsable se expresa, por ejemplo, adoptando políticas de inclusión dentro de su organización, creando servicios que puedan facilitar a los empleados de minorías étnicas e invirtiendo en proyectos comunitarios. Su objetivo final es, por tanto, crear una empresa y una comunidad inclusivas y cohesionadas.

5.3 Por qué es importante el módulo

Las iniciativas sociales, concretamente en el contexto de la gestión de la diversidad, pueden aportar numerosos beneficios a las organizaciones. Se han realizado algunos estudios para explorar la relación entre la diversidad cultural y el valor añadido para la organización. En un estudio sobre 12 empresas del sector de las pequeñas y medianas empresas, desde una perspectiva comercial, las empresas participantes señalan principalmente el crecimiento del personal y, por tanto, el crecimiento de los beneficios y un mercado más amplio (4). Como beneficios intrínsecos, hacer posible la diversidad y la inclusión, a lo largo también de las

iniciativas sociales, dentro de la empresa proporciona una forma de realización y una mejor imagen de la empresa. Las empresas también informan de ahorros, como la reducción de los costes de contratación, la disminución de las ausencias por enfermedad y un mayor rendimiento en términos de formación porque las personas permanecen durante más tiempo. Por lo tanto, las iniciativas sociales benefician a los empleados, que están más satisfechos con su vida laboral, a la organización, que se beneficia económicamente y en términos de imagen, y a la comunidad, que crece de forma más saludable e inclusiva.

5.4 Resultados de aprendizaje previstos

Conocimiento y comprensión

Demostrar que se comprenden las posibilidades de logro trabajando estratégicamente con la diversidad y la inclusión

Habilidades y destrezas

Desarrollar nuevas habilidades en la organización a través de actividades de inclusión
Reflexionar sobre tus propias estrategias de aprendizaje y las de tu equipo

Juicio y enfoque

Desarrollar un enfoque de liderazgo incluido

5.5 Ejercicios

5.5.1 Ejercicio 1

Los formadores establecerán un recorrido en varias etapas que representarán el impacto social y medioambiental de la cadena de suministro de ropa. Cada etapa adoptará la forma de una pequeña exposición, en la que los participantes encontrarán materiales representativos y paneles de datos y cifras sobre esa etapa. El formador acompañará a los participantes durante el "viaje" por las etapas, presentando los contenidos de cada una de ellas. Se trata de un recorrido real por las etapas.

A continuación, los formadores pedirán a los empresarios que reflexionen sobre sus cadenas de suministro y el impacto que pueden tener. Se les proporcionarán mapas: cada empresario tratará de rastrear geográficamente su cadena de suministro y de añadir consideraciones sobre las cuestiones sociales y medioambientales específicas.

Por último, un voluntario presentará en breve sus cadenas de suministro y los problemas relacionados que ha encontrado. Debatirán con los demás sobre la influencia real de nuestras elecciones y las posibles mejoras a tener en cuenta.

Los formadores guiarán las reflexiones añadiendo también consideraciones relacionadas con las cadenas de suministro poco éticas e insostenibles como posible factor de empuje de la migración.

5.5.2 Ejercicio 2

Como estímulo inicial, se presenta al grupo de participantes una historia de una empresa local virtuosa, que pone en marcha iniciativas sociales que benefician a la comunidad (aportación italiana: un vídeo sobre la empresa boloñesa Faac, ahora bajo la dirección de la Curia de Bolonia <https://www.youtube.com/watch?v=OdlzW01R7VQ>)

A continuación, los formadores dividieron a los participantes en dos grupos:

- El grupo de *escépticos* se le encomienda la tarea de señalar todos los posibles obstáculos que les impiden replicar o aplicar iniciativas sociales similares en sus actividades (también referidas a las actividades de inclusión cultural).
- El grupo *visionario* tiene la tarea de indicar todas las posibles oportunidades para replicar o implementar iniciativas sociales en tu organización.

Se inicia un debate y cada parte tiene que convencer a la otra sobre sus puntos. Los formadores marcan en una pizarra los "pros" y los "contras" de estas actividades. En el debate, el punto central debe ser la viabilidad de la aplicación de las iniciativas en su contexto. Los formadores concluyen la sesión resumiendo sus conclusiones y haciendo hincapié en cómo la asunción de responsabilidades junto con los gestos de iniciativa social conllevan numerosos beneficios tanto para las empresas como para la comunidad en su conjunto. Los formadores también presentarán ejemplos concretos de iniciativas sociales de las empresas hacia los inmigrantes.

5.6 Explicación del ejercicio

5.6.1 Explicación del ejercicio 1

Antes de la formación, los formadores tienen que crear el escenario, que consiste en un recorrido de varios pasos que representará el impacto social y medioambiental de la cadena de suministro de ropa. A continuación se dan instrucciones para cada etapa en relación con el material necesario y la información que se debe proporcionar.

El formador debe acompañar a los participantes a lo largo de las etapas, mientras les presenta el contenido de cada una de ellas.

Etapa 1 - Materias primas, contaminación y salud

Datos y cifras:

Datos de las materias primas (para poner en un cartel)

- El 65% de nuestra ropa contiene nylon, poliéster, spandex y acrílico. Todos estos materiales son productos derivados del petróleo (Textile Exchange, 2017).
- Comprar una camiseta nueva de algodón blanco produce las mismas emisiones que un viaje de 56 km en coche (Oxfam, 2019).
- El 60% de la ropa actual está hecha de poliéster. La cantidad se ha duplicado desde el año 2000 (Kirchain et al. 2015).
- La producción de algodón utiliza el 2,5% de la tierra cultivable del mundo (Fundación Ellen MacArthur).

Las fibras sintéticas también emiten gases como el N₂O, que es 300 veces más dañino que el CO₂ (Forbes, 2015).

Contaminación y salud

"Observando los ríos cercanos a las plantas de producción, es posible incluso entender los colores de la moda en las diferentes estaciones debido a los vertidos de los tintes utilizados por la industria" (cita del docufilm "Riverblue")

Material necesario: carteles de papel, un par de vaqueros y un ovillo de poliéster, una impresión de la cita y la siguiente imagen <https://www.lifegate.it/app/uploads/river-blue-fiume-e1537727588175.jpg> (Un río cercano a una fábrica de ropa en la India)

Etapa 2 - Situación de las fábricas en términos de condiciones laborales

Datos y cifras:

"El derrumbe del Rana Plaza fue un desastre causado por la negligencia humana y totalmente esperado. Las marcas no querían ver las condiciones de las fábricas, condiciones que no fueron detectadas o ignoradas en sus propias auditorías. Es sorprendente que nadie -ni una marca ni una empresa auditora- haya rendido cuentas por la enorme pérdida de vidas. Necesitamos leyes que responsabilicen a estas empresas por su negligencia" (KalponaAtker, del Bangladesh Centre for Worker Solidarity)

Datos de la catástrofe del Rana Plaza (para colocar en un cartel).

- El 24 de abril de 2013, el derrumbe del edificio Rana Plaza en Dhaka (Bangladesh), que albergaba cinco fábricas de ropa, mató al menos a 1.132 personas e hirió a más de 2.500. Es el peor accidente industrial del que se tiene constancia (OIT)
- Las condiciones laborales a las que se enfrentan los trabajadores del sector de la confección en Bangladesh son muy deficientes: la mayoría de ellos, niñas y mujeres, están expuestos cada día a un entorno de trabajo inseguro con una alta incidencia de accidentes y muertes relacionadas con el trabajo, así como de enfermedades profesionales. La mayoría de las fábricas no cumplen las normas exigidas por la legislación sobre construcción y edificación. Por ello, son frecuentes las muertes por incendios y derrumbes de edificios. (OIT)
- Al menos 29 marcas mundiales tenían pedidos recientes o actuales con al menos una de las cinco fábricas de ropa del edificio Rana Plaza, entre ellas Benetton (Italia), Bonmarche (Reino Unido), Cato Fashions (Estados Unidos), TheChildren's Place (Estados Unidos), El Corte Inglés (España), JoeFresh (Loblaws, Canadá), Kik (Alemania), Mango (España), Matalan (Reino Unido), Primark (Reino Unido/Irlanda) y Texman (Dinamarca). (CampañaRopaLimpia)

Material necesario: cartel, una máquina de coser partida en dos, una impresión de la primera cita y la siguiente imagen:

<https://www.researchgate.net/profile/Md-Rabiul-Alam/publication/303276164/figure/fig1/AS:362630259724288@1463469199388/Photographs-of-Rana-Plaza-Before-and-After-the-Tragic-Incident.png>

Etapa 3 - Transparencia

Datos y cifras:

(para poner en un cartel)

Fuente: Índice de Transparencia de la Revolución de la Moda 2020

- El Índice de Transparencia de la Moda 2020 revisa y clasifica 250 de las mayores marcas y minoristas de moda y prendas de vestir a nivel mundial según el grado de información que revelan sobre sus proveedores, las políticas y prácticas de la cadena de suministro y el impacto social y medioambiental.
- La puntuación media de las 250 marcas y minoristas es del 23%, lo que demuestra que las mayores marcas del mundo tienen un largo camino por recorrer hacia la transparencia.
- La mayoría de las marcas y los minoristas carecen de transparencia en cuestiones sociales y medioambientales. Más de la mitad de las marcas (54%) puntúan con un 20% o menos.

Material necesario: cajas de papel con los logotipos de varias de las principales marcas mundiales; un cartel,

Además, los formadores deberán tener 4 mapas (2 hojas de doble cara) para cada participante: mapa local/regional, mapa nacional, mapa europeo y mapa mundial. Se utilizarán cuando los participantes tengan que marcar su cadena de suministro.

Cuando lleguen los participantes, los formadores presentarán brevemente el tema del módulo y lo que se entiende por iniciativa social (ver Propósito y Por qué es importante el módulo) y el ejercicio en sí - máx. 5 minutos.

A continuación, invitar a los participantes a iniciar el proceso paso a paso y a profundizar en cada uno de ellos -máximo 15 minutos-. Durante el recorrido, se dará a los participantes mapas y se les pedirá que dibujen su propia cadena de suministro en relación con el territorio del que se abastecen. Para cada punto del mapa, tendrán que escribir 2/3 líneas sobre lo que ocurre en ese punto y sobre su conocimiento de los fabricantes y su forma de trabajar: como se verá durante la ruta, se les invitará a añadir consideraciones relacionadas con el impacto social y medioambiental de sus cadenas de suministro.

Se pedirá a un voluntario que presente su cadena y a partir de ahí se abrirá un debate sobre cómo todos los empresarios pueden mejorar sus cadenas asumiendo la plena responsabilidad de su trabajo - 10 min. Los formadores guiarán las reflexiones añadiendo también consideraciones relacionadas con las cadenas de suministro poco éticas e insostenibles como posible factor de empuje de la migración.

Los formadores recogerán todos los mapas dibujados por los participantes, que se convertirán en material para el curso de aprendizaje electrónico.

5.6.2 Explicación del ejercicio 2

Antes de la formación, los formadores deben tener una copia por participante de una lista de iniciativas sociales que una empresa puede organizar. Estas iniciativas deben estar relacionadas sobre todo con el tema de la inclusión social de la diversidad cultural.

A continuación se presenta una lista de las actividades recogidas. La lista puede enriquecerse con las iniciativas emprendidas por las empresas/buenas prácticas locales.

Lista de iniciativas sociales que se distribuirá a los participantes:

- Organizar o participar en eventos relacionados con un grupo étnico específico, invitando tanto a sus trabajadores (migrantes y nativos) como a los foráneos/ciudadanos. Algunos ejemplos podrían ser la proyección de una película sobre el tema de la migración, el visionado de proyectos fotográficos, la celebración de fiestas, etc. También puede adoptar la forma de "viajes" culturales con los empleados y sus familias.
- Organizar cenas multiculturales con los empleados, en las que cada uno prepare y lleve un plato típico de su propia tradición - O elegir restaurantes étnicos de otras culturas (por ejemplo, recomendados por sus propios empleados) para las cenas de empresa.
- Promover un sistema de "coche compartido" dentro de la organización entre los compañeros que viven cerca, para ayudar a los empleados que no tienen coche propio o que tienen dificultades de movilidad.
- Trabajar para eliminar las barreras en tu organización: físicas, lingüísticas, culturales. Pregunta a tus empleados cómo se pueden mejorar aspectos de la empresa para hacerla más inclusiva (por ejemplo, paneles en varios idiomas además del español).
- Invertir una parte de los beneficios en proyectos de tu comunidad, como guarderías para madres (inmigrantes o autóctonas) sin posibilidad de cuidar a sus hijos, atención extraescolar gratuita para niños, compra de libros escolares, etc. O Apoyar proyectos promoviéndolos en tu red, colaborando a iniciativas como entrevistas, actividades de grupo - que no impliquen donación.

A la llegada de los participantes, los formadores presentarán el módulo y mostrarán un vídeo y/o contarán la historia de una empresa local virtuosa que lleve a cabo iniciativas sociales - máx. 5/7 min.

A continuación, los formadores dividirán a los participantes en dos grupos:

- El grupo de *escépticos*, que debe centrarse en los obstáculos que les impiden replicar o aplicar iniciativas sociales similares en sus actividades.
N.B. los "contras" deben situarse en su vida cotidiana, no ser abstractos o generales.
- El grupo *visionario* tiene la tarea de indicar todas las posibles oportunidades para replicar o implementar iniciativas sociales en su organización.
N.B. también los "pros" tienen que estar situados en su vida cotidiana, no ser abstractos o genéricos.

Cada grupo compara, para llegar a una lista de hasta 5 argumentos "pros" o "contras" - máx. 10 min.

A continuación, se inicia un debate y cada parte tiene que convencer a la otra sobre sus puntos; los formadores marcan en una pizarra los "pros" y "contras" de estas actividades. En el debate, el punto central debe ser la viabilidad de la aplicación de las iniciativas en su contexto. Los formadores concluyen la sesión resumiendo sus conclusiones y haciendo

hincapié en que la asunción de responsabilidades junto con los gestos de iniciativa social conllevan numerosos beneficios tanto para las empresas como para la comunidad en su conjunto (máx. 10 minutos). 10 min.

6. Módulo 5 - Estabilidad emocional

6.1 Introducción

La estabilidad emocional es un rasgo difícil de definir, ya que es subjetivo para el individuo. Sin embargo, la estabilidad emocional puede describirse como la propiedad de etiquetar hasta qué punto y con qué eficiencia el sistema emocional vuelve automáticamente a su punto de partida, o equilibrio (Li, Ahlstrom, 2016). Cuanto mayor sea la estabilidad emocional, más difícil será que el entorno afecte al sistema emocional, pudiendo volver de forma más eficiente al equilibrio. Esto facilitará la adaptación de los individuos a diferentes situaciones y eventos.

En otras palabras, la estabilidad emocional es la capacidad de mantener la concentración por muy difíciles o desafiantes que sean las cosas. Evitas que tus emociones te controlen, por lo que mantienes el control.

6.2 Propósito

La estabilidad emocional se refiere a la capacidad de una persona para mantenerse estable y equilibrada. Tener estabilidad emocional significa que una persona puede soportar los torbellinos que la vida le depara, y seguir siendo productiva y capaz a través de ellos. Por lo tanto, la estabilidad emocional es realmente importante en el lugar de trabajo, donde las situaciones son cambiantes y las emergencias pueden ocurrir en cualquier momento. Las empresas y organizaciones deben buscar empleados emocionalmente estables para garantizar la continuidad de la empresa trabajando bajo presión y en entornos culturalmente diversos. Los empleados que pueden gestionar sus emociones y mantener la calma en cualquier situación, son los que pueden cooperar con cualquier persona independientemente de las diferencias que puedan tener. No perder los nervios durante una crisis o un desacuerdo con los compañeros es un rasgo que promueve la buena cooperación en el lugar de trabajo.

6.3 Por qué es importante el módulo

En lugares de trabajo culturalmente diversos, es realmente importante que los empleados hayan cultivado su inteligencia emocional y mantengan la calma en momentos de crisis. La inteligencia emocional se define como la capacidad de comprender y gestionar las propias emociones, así como de reconocer e influir en las emociones de quienes nos rodean. La inteligencia emocional suele desglosarse en cuatro competencias básicas: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Trabajar con personas de diferentes culturas puede ser un reto, ya que esta diversidad cultural puede crear dificultades en la cooperación. Sin embargo, las personas con estabilidad emocional pueden reconocer estas diferencias y actuar para encontrar una forma de entendimiento y cooperación pacífica. Respetar y reconocer la diferencia es la mejor manera de superarla.

No hace falta decir que esto hace que la estabilidad emocional sea un rasgo crítico para los líderes, especialmente en un equipo de trabajo culturalmente diverso. Cuando personas con diferentes orígenes culturales tienen que cooperar es posible que se produzcan desacuerdos o dificultades y entonces el directivo es la persona que debe encontrar una solución para identificar los obstáculos que hay que superar y restablecer el buen ambiente en el equipo.

Por lo tanto, el rasgo de estabilidad emocional es crucial para un equipo de trabajo estable y productivo.

6.4 Resultados de aprendizaje previstos

Habilidades y destrezas

Cómo crear un comportamiento inclusivo en las organizaciones a todos los niveles

Juicio y enfoque

Liderazgo inclusivo: qué tienen que pensar los líderes y cómo tienen que ser un equipo inclusivo

6.5 Ejercicios

6.5.1 Ejercicio 1

Cara a cara

- Tiempo de preparación: 15 min
- Duración: 1 hour
- Material: Pizarra y rotuladores
- Número mínimo: 4 personas
- Ajustes: puede hacerse en línea si puedes compartir las experiencias/historias de todos. Si se hace en línea, asegúrate de escribir tu historia y enviarla al formador:

Cómo hacerlo:

- Cada participante narra una historia de su vida laboral en la que no fue emocionalmente estable. ("¿Quiénes estaban involucrados?", "¿Qué pasó?", "¿Cómo reaccionaste?")
- Después de cada narración, los participantes dicen las emociones que han reconocido en la historia, y las escriben en la pizarra.
- Cuando se han escrito todas las emociones en la pizarra, los participantes discuten las emociones causadas y cómo afectaron al trabajo en equipo.
- Finalmente, los participantes eligen una de las historias narradas y la "recrean" de forma diferente para que el héroe actúe de forma más estable emocionalmente.
- Un participante toma el relevo para escribir en un papel la nueva historia "revisada".

El objetivo del ejercicio es que los participantes se den cuenta de posibles conductas erróneas en relación con el equipo que dirigen a través de la narración de historias. La narración de su propia historia, así como de las historias de los demás participantes, y el debate sobre las emociones provocadas, despertará su conciencia sobre sus posibles errores y el comportamiento incorrecto hacia su equipo de trabajo. Además, el debate y la lluvia de ideas al final para crear una nueva versión de una de las historias será útil para descubrir alternativas para gestionar cada situación de forma más estable emocionalmente.

- El formador debe motivar a los participantes para que den toda la información posible en su narración.

- En la última parte de la actividad, durante la lluvia de ideas para la nueva historia "revisada", el formador toma notas en la pizarra.
- Una lista de emociones es la siguiente para ayudar al formador.

6.5.2 Ejercicio 2

Cara a cara online

Parte 1

- Escribe 5 rasgos buenos y 5 malos de ti mismo.
- Ahora marca con un círculo aquellos con los que tus colegas te describirían.

Si has marcado al menos 5 significa que tus compañeros te conocen bien.

Parte 2

Responde a las siguientes afirmaciones con un "sí" o un "no".

- Expreso mis buenos rasgos a mi equipo de trabajo.
- La cooperación entre mi equipo de trabajo es fluida.
- Apoyo a mi equipo de trabajo.
- No hay tensión durante el trabajo con mi equipo.
- Mi trabajo en equipo puede encontrar soluciones durante una crisis.
- Rara vez pierdo los nervios en el trabajo.
- Puedo lidiar con cualquiera sin problemas.
- Mis compañeros saben que pueden contar conmigo.

Si has respondido "sí" en más de 5 afirmaciones, parece que eres un directivo emocionalmente estable.

El propósito del ejercicio es una reflexión interna por parte de los participantes para reconocer y gestionar tus propias emociones hacia el trabajo en equipo. Como se ha mencionado anteriormente, es crucial que los directivos reconozcan cómo afectan a sus colegas y a las interacciones entre el equipo de trabajo.

7. Evaluación

Una evaluación del análisis de referencia y de los efectos medidos a partir de la encuesta realizada antes y después del programa de formación.

8. Resumen

Después de completar la formación en los cinco rasgos interculturales que se espera que contribuyan a la eficacia intercultural y mejoren la comunicación intercultural, que son la empatía cultural, la apertura mental, la iniciativa social, la estabilidad emocional y la flexibilidad. Los empresarios, los propietarios de pequeñas empresas, los responsables de recursos humanos y los directivos podrán conocer a su equipo culturalmente diverso con un mejor enfoque y aceptación. El programa pretende que el individuo sea consciente de los patrones de comportamiento condicionados que existen y que sea capaz de cambiarlos por un conjunto de comportamientos más inclusivos. Para crear un mejor ambiente de trabajo, impulsar la innovación y convertirse en un líder mejor y más diverso. Ya que estamos construyendo esta idea en un proceso bidireccional que cambia tanto a los que se mueven como a la sociedad de asentamiento. Si bien se suele prestar más atención a los migrantes, poco se ha hecho como trabajo con las comunidades de acogida. Por lo tanto, este programa se crea para que las partes puedan reunirse de una manera más abierta.