

Título de la iniciativa: “*Códigos Cruzados*” Tomando decisiones en espacios multiculturales
Titulación: E6 - Analytics
Curso: 1º
Asignatura: Habilidades de Comunicación Intercultural
Docente: Asunción Taboada Lanza

1. Objetivo principal y desafíos enfrentados

Esta actividad proporciona una experiencia práctica de toma de decisiones en espacios multiculturales, permitiendo reflexionar sobre cómo las diferentes perspectivas culturales influyen en las negociaciones. La actividad se realiza durante las dos últimas clases, habiéndose cubierto todo el temario.

Este enfoque desarrolla competencias de pensamiento crítico, negociación intercultural y empatía cultural además de poner en práctica la teoría aprendida. Uno de los principales desafíos fue lograr que los estudiantes adoptaran de manera auténtica los roles asignados, superando sus propios marcos culturales y siendo capaces de percibir el dilema moral desde puntos de vista ajenos. Algunos estudiantes experimentaron dificultades para ajustarse a las directrices culturales asignadas, lo cual requería un esfuerzo adicional para comprender las sutilezas de la interculturalidad.

2. Explicación de la actividad implementada. Se debe enfatizar los aspectos innovadores y su relación con los objetivos de aprendizaje de la asignatura.

La actividad consistió en compartir una historia¹ que presenta varios dilemas morales. Se distribuyó a la clase en grupos de 6 alumnos y, en una primera ronda, se les invitó a debatir sobre quién consideraban más culpable, según su perspectiva cultural y, como grupo elaborar una lista según ese “orden de culpabilidad”.

Después de esta primera ronda, a cada miembro de esos grupos se le asignó un “rol cultural”² específico, como miembros de distintas regiones ficticias con diferentes culturas. Cada rol incluía instrucciones sobre el marco cultural, valores predominantes y pautas de comunicación que deberían guiar su comportamiento y modo de identificar quién era más culpable en la historia inicial. Tras recibir sus roles, los estudiantes regresaron a sus grupos para volver a hacer una lista según nivel de culpabilidad, pero, esta vez, en el grupo había 5 perspectivas interculturales diferentes.

El ejercicio culminó con una reflexión³ sobre las diferencias en la toma de decisiones en los grupos donde hay diversas culturas.

¹ ANEXO 1 – Recomendando leer el anexo antes de continuar con la lectura.

² ANEXO 2

³ ANEXO 3

3. Resultados observados y aprendizajes obtenidos como docente

La experiencia permitió observar cómo el contexto cultural influye en la toma de decisiones y tener mayor apertura y empatía hacia las perspectivas ajenas. Además, los estudiantes se dieron cuenta de que lo que consideraban "objetivamente correcto" no necesariamente lo era en otras culturas.

La actividad facilita comprender los contenidos de la asignatura mediante situaciones prácticas. Al fomentar la reflexión crítica, los estudiantes interiorizan conceptos y desarrollan habilidades de adaptación y negociación esenciales en el mundo globalizado.

4. Replicabilidad.

La actividad puede adaptarse a diferentes niveles de complejidad, cambiando el dilema moral o características de los roles según el objetivo de la asignatura. La estructura de trabajo en grupos y el debate final también facilita su implementación en grupos de diversos tamaños.

ANEXO I

Había una vez un hermano y una hermana., Tomás y Eva, que dirigían juntos una exitosa empresa de muebles. El negocio iba muy bien. Un día recibieron una llamada de Alex, un amigo de la familia. Alex era funcionario público, se encargaba de hacer inspecciones regulares a la empresa pues Alex trabajaba como responsable de la seguridad laboral en las fábricas. Alex quería realizar la inspección anual de las instalaciones, necesaria para confirmar que no había riesgos para los empleados y que la fábrica conservara su licencia para poder operar. Tomás, consciente de que, si Alex venía, quizás perderían la licencia, le dijo a su amigo Alex que no viniera ese año y le pidió que se renovara la licencia sin inspección. En aquellas mismas fechas, Tomás le regaló a Alex un cuadro que Alex deseaba desde hacía muchos años.

Unos meses más tarde, ocurrió un accidente en la fábrica debido a un ambiente de trabajo peligroso. Ramón, uno de los carpinteros, resultó gravemente herido mientras utilizaba la maquinaria y quedó inhabilitado para realizar trabajos físicos. María, pareja de Ramón, tuvo que hacer jornadas de trabajo muy largas para compensar los gastos adicionales para atender todas las necesidades de Ramón y la falta de ingresos. Ramón pidió una indemnización a Tomás y Eva, él había trabajado en esa fábrica 30 años y a su edad no podría encontrar otro trabajo, enfadado, les amenazó seriamente con que, si no pagaban la indemnización, las consecuencias serían graves.

Tomás estaba dispuesto a pagar, pero Eva se lo prohibió. Ramón, enfadado con la situación, envió a María a la fábrica para incendiarla. Tras enterarse del incendio, Alex se sintió culpable, y, en secreto, llevó flores blancas a casa de Ramón.

INSTRUCCIONES:

- Clasifica a los personajes de la historia del 1 (quién te parece “mejor”) al 5 (¿quién te parece “peor”?)
- Utiliza el espacio siguiente para argumentar tu clasificación (sólo un par de frases)

PERSONA	RAZONES
1	
2	
3	
4	
5	

ANEXO II

BLUELAND Cultura Individualista y Directa

1. La honestidad y la transparencia son fundamentales, incluso si las respuestas son duras o incómodas. Tienes que acusar a las personas directamente, sé claro, echa culpas, **impón tu visión**, sé asertivo.
2. Para tu criterio al valorar las acciones, ten en cuenta que en tu cultura se valoran las decisiones autónomas y la **responsabilidad individual**. Cada quien es responsable de sus acciones y no puede escudarse en nadie (por ejemplo “es que mi pareja me obligó a quemar la fábrica. Eso da igual, pues fuiste tú quien la quemó!”)
3. Se espera que las emociones se gestionen de manera privada y no interfieran en las decisiones profesionales. **Juzgas duramente a quien se deja guiar por emociones**, sentimientos, manipulaciones.
4. La cortesía verbal es importante, pero la **eficiencia en la comunicación** es preferible a la suavidad. No dedicas tiempo a preguntar al resto del grupo que cómo están, sino que **tomas las riendas de la conversación**.
5. El respeto por la ley y la ética profesional es primordial, incluso sobre la lealtad personal.
6. Los regalos no son comunes y, si se dan, **no deben ser costosos o parecer un soborno**.
7. Los conflictos deben resolverse rápidamente y de manera **directa**, sin recurrir a rodeos. Cuando alguien en el grupo no se manifieste con claridad, **pregunta directamente “y tú, ¿sí o no?”**
8. La comunicación no verbal es directa; se valora el **contacto visual** y la postura erguida, casi por encima de los demás. No te gusta el contacto físico y te gusta que respeten tu espacio personal.
9. El trabajo en equipo es importante, pero las decisiones finales se toman de forma individual, **las aprueba el líder**.
10. La justicia y la equidad en los acuerdos son esenciales. No se toleran las amenazas o la violencia.

PINK LAND Cultura Colectivista e Indirecta

1. El grupo del roleplay, el bienestar colectivo y que todo el mundo esté conforme son más importantes que los intereses individuales de cada persona. **Sé conciliador, busca acuerdos intermedios**.
2. Las decisiones deben tomarse en **consenso**, pero siempre respetando jerarquías y roles dentro del grupo. No aceptes que haya una persona que tome la decisión del grupo.
3. Es importante mantener la armonía, evitando confrontaciones directas o conflictos visibles. Nunca vas a decir directamente quién te parece más o menos culpable. **Nunca digas “sí” o “no” claramente**. Son palabras prohibidas para ti. Tus intervenciones han de ser largas, pausadas, buscando la conciliación y hacerte eco de todas las voces.
4. Los intercambios emocionales son más sutiles y a menudo indirectos; la empatía se expresa de manera silenciosa. **Nunca vas a levantar la voz ni hacer contacto visual, si te interrumpen paras de hablar**.
5. A la hora de juzgar las acciones de los personajes, ten en cuenta que en tu cultura, el respeto por la autoridad es clave, incluso si las decisiones de los superiores no son de tu agrado (si me despiden, no cuestiono. Si me piden hacer algo, lo hago)

6. **Los regalos, especialmente en un contexto profesional, se consideran una forma de fortalecer relaciones** y mostrar gratitud, jamás pensarías que alguien puede sobornar a un jefe y tienes que juzgar a los personajes de esta manera.
7. El lenguaje corporal es reservado; se evita el contacto físico y el contacto visual prolongado. Te incomoda muchísimo que te toquen o que te interrumpen.
8. Se espera que los problemas se resuelvan internamente, a menudo de manera discreta y sin involucrar a personas externas.
9. La responsabilidad del líder es cuidar del grupo, aunque esto signifique tomar decisiones difíciles sin consultar a todos.
10. Las disculpas y los gestos de reconciliación son comunes, incluso si no se percibe una acción directa de culpa. **No toleras la venganza** y juzgas duramente a quien se venga de algo que le han hecho.
11. En tu cultura, regalar flores blancas a una persona es signo de que la quieres ver muerta, es algo que solo hacen los grupos criminales. No le vas a explicar a nadie esto, porque asumes que es algo que todo el mundo sabe, pero vas a juzgar a Alex muy duramente.

ORANGELAND Cultura de Alta Contextualización

1. La familia y los amigos cercanos son esenciales y se espera que las relaciones personales influyan en las decisiones laborales.
2. El **contexto social y las relaciones deben ser entendidas** antes de tomar decisiones o emitir juicios.
3. El respeto por los mayores y las figuras de autoridad es fundamental, incluso si se discrepa con ellos. **No vas a aceptar que el liderazgo del grupo lo lleve alguien de tu misma edad**, en tu opinión, la decisión final del listado de culpabilidades debería ser algo que decida el profesor, pues es la figura con autoridad. En esta línea no vas a respetar a quien se posicione como líder.
4. La expresión emocional es abierta y a menudo se valora la empatía visible hacia los demás.
5. Se valora la cooperación y la **negociación antes de la confrontación**.
6. Los **regalos son una forma importante de mostrar respeto**, y un regalo caro puede indicar una intención de construir o fortalecer relaciones, pero nunca un soborno. Quien hacer regalos es alguien apreciado.
7. El **lenguaje corporal es cálido** y expresivo, y los gestos de cortesía son más evidentes. Haz mucho contacto físico, cuando empiece el roleplay dales un abrazo a cada uno de los otros compañeros y empieza preguntando a cada uno como está, qué tal lleva los exámenes...
8. Las amenazas se toman muy en serio y pueden desencadenar conflictos prolongados si no se manejan adecuadamente. Eres muy crítico con las personas que amenazan, pues desestabilizan la paz y la estabilidad. En tu cultura las **personas que amenazan son juzgadas muy duramente**.
9. El honor es crucial, y **cualquier acción que pueda percibirse como un deshonor para la familia o la empresa es inaceptable**.
10. La resolución de conflictos a menudo se maneja con **mediadores** o dentro del círculo familiar, sin llevarlo a instancias legales.

WHITE LAND Cultura de Bajo Contexto y Alta Confianza

1. Se espera que todos sean francos y **directos** en la comunicación, sin rodeos.
2. La confianza y la transparencia en las relaciones laborales son esenciales, y se espera que los empleados sigan procedimientos establecidos.
3. La **igualdad de género** y la equidad son muy valoradas. Las decisiones se toman de manera democrática y justa. En el roleplay no vas a aceptar que alguien te imponga su visión o que haya una única persona que tome el liderazgo y decida qué se hace, especialmente si es un hombre quien intenta imponer su visión. El listado final con el orden de culpables debe ser elegido democráticamente.
4. Las emociones son vistas como algo personal y no deben influir en las decisiones laborales. Muéstrate frío. Cuando el resto de compañeros al principio del roleplay estén conversando, **córtales fríamente** y sugiere empezar a trabajar en la tarea.
5. Los errores deben reconocerse abiertamente y corregirse sin buscar excusas. Juzgas a quien no reconoce sus errores con mucha dureza.
6. El trabajo en equipo es importante, pero cada persona es responsable de sus propias decisiones.
7. La cortesía verbal es importante, pero no debe interferir con la **eficacia** de la comunicación. Te parece bien empezar directamente nada más os pongáis en grupo a conversar sobre la tarea que tenéis pendiente y vas a ser muy asertivo con tu opinión.
8. Los conflictos deben resolverse **rápidamente** a través de la discusión y el consenso.
9. Las amenazas o actos de violencia son inaceptables bajo cualquier circunstancia.
10. Se espera que las personas actúen de manera ética, y las reglas del gobierno y la **ley** son estrictamente respetadas.

REDLAND

- Actúas de manera natural, eres español/a y vas a defender el listado que habéis acordado antes.
- Fíjate en cómo te sientes entre los miembros de tu grupo en esta segunda parte de la dinámica

ANEXO III

Preguntas para reflexionar sobre el ejercicio

1. Reflexión sobre los valores culturales

- ¿Qué valores culturales crees que influyeron en las decisiones de los personajes en la historia? ¿Cuáles fueron los más visibles durante el roleplay? ¿Y los que menos? ¿Pudiste gestionar aquellos?
- ¿Cómo las diferentes normas culturales de los personajes afectaron su comportamiento en la situación? ¿Hubo algún conflicto evidente entre los valores de los personajes?
- ¿Qué normas culturales fueron más difíciles de integrar o entender durante el ejercicio? ¿Por qué?

2. Impacto de la comunicación verbal

- ¿Cómo afectó el estilo de comunicación de cada personaje (directo o indirecto) en las interacciones? ¿Hubo malentendidos o confusión debido a diferencias en la forma de comunicarse?
- ¿Hubo momentos en los que alguien utilizó un lenguaje que fue percibido de manera diferente por los demás debido a las diferencias culturales?
- ¿Qué tan importante fue el uso de la cortesía o la diplomacia en la resolución del conflicto durante el roleplay? ¿Cómo se percibió la sinceridad en las interacciones?

3. Impacto de la comunicación no verbal

- ¿Cómo influyó la comunicación no verbal (gestos, posturas, contacto visual) en las interacciones entre los personajes? ¿Hubo señales no verbales que generaron malentendidos?
- ¿Hubo diferencias en la manera en que cada personaje utilizó la comunicación no verbal para expresar sus emociones o intenciones? ¿Cómo influyó esto en la percepción de los demás personajes?

4. Toma de decisiones y resolución de conflictos

- ¿Qué factores influyeron en la toma de decisiones de los personajes? ¿Qué crees que habría cambiado si los personajes hubieran considerado más las normas de otros países?
- ¿Cómo se manejaron las diferencias de opiniones en el grupo durante el roleplay? ¿Hubo intentos de compromiso o negociación? ¿Qué tan efectivo fue?
- ¿Hubo alguna ocasión en la que un personaje cambió su postura o tomó una decisión diferente después de escuchar o considerar una perspectiva cultural diferente?

5. Empatía y relaciones personales

- ¿Hubo algún momento en el roleplay en el que se percibió falta de empatía entre los personajes? ¿Cómo se podría haber manejado mejor la situación?
- ¿Cómo influyó la relación personal entre los personajes (como la amistad entre Tomás y Alex, o la relación entre Ramón y María) en las decisiones tomadas?
- ¿En qué situaciones el respeto hacia la familia y las relaciones cercanas jugó un papel importante en las decisiones de los personajes?

6. Reflexión sobre las decisiones del grupo

- Al final del roleplay, ¿cómo se sintieron con respecto a la toma de decisiones grupales y la evaluación de quién fue el "mejor" y "peor" personaje? ¿Qué factores influyeron en la evaluación?
- ¿Crees que las diferencias culturales afectaron la forma en que se juzgaron las acciones de los personajes? ¿Por qué?
- ¿Hubo alguna parte del ejercicio donde alguien cambió su opinión sobre un personaje o su comportamiento después de discutir con los demás?

7. Lecciones aprendidas

- ¿Qué aprendiste sobre las diferencias culturales durante el ejercicio? ¿Qué estrategias de comunicación intercultural crees que fueron más efectivas?
- ¿Cómo aplicarías las lecciones aprendidas en una situación real en la que interactúas con personas de diferentes culturas?
- ¿Qué habilidades de comunicación intercultural crees que deberías seguir desarrollando después de este ejercicio?

8. Conclusión sobre el ejercicio

- ¿Cómo describirías la dinámica del grupo durante el roleplay? ¿Fue fácil o difícil llegar a un acuerdo sobre las decisiones de los personajes?
- ¿Hubo algún momento en el que sentiste que la cultura de otro personaje influía demasiado en las decisiones o el diálogo? ¿Cómo manejaste esa diferencia?
- ¿Qué recomendarías a tus compañeros para mejorar la comunicación intercultural en situaciones complejas como la que se presentó en el roleplay?