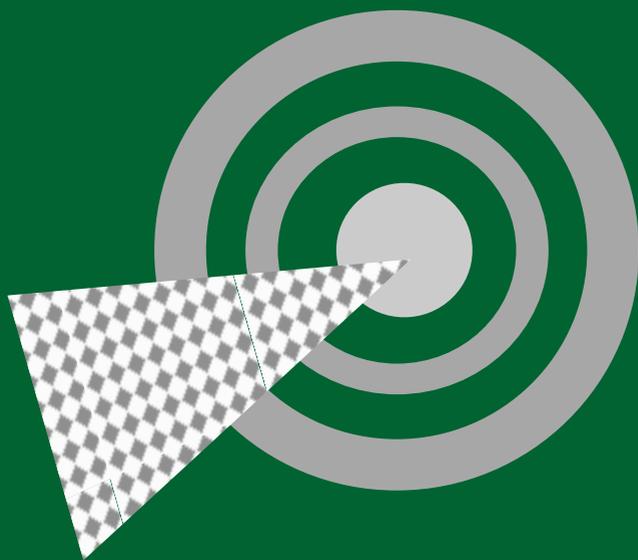


# DIVER\_CIONARIO II

Manual para promover tu inclusión en una organización



# **DIVER\_CIONARIO II**

**MANUAL PARA PROMOVER TU INCLUSIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN**

### **Redacción final y contenidos**

Luis Salerno García

### **Revisión de contenidos**

Bakea Alonso Fernández de Avilés

### **Coordinación**

María Ángela Prialé / Marta Gómez de la Vega

Programa de Igualdad de Oportunidades y Gestión de la Diversidad

[www.cepaim.org](http://www.cepaim.org)

---

### **Diseño y maquetación:**

Diversidad Visual S.L. – Marcelo Cantó.

El Diver\_cionario II se ha realizado gracias al apoyo del Ministerio de Trabajo e Inmigración y del Fondo Social Europeo. Las opiniones expresadas son del equipo responsable del mismo y no reflejan necesariamente las opiniones de las entidades financiadoras.



El *Diver\_cionario II* es una publicación desarrollada a partir de la experiencia del equipo técnico del Programa de Gestión de la Diversidad en las organizaciones (PGD) de la Fundación Cepaim. Además, se ha enriquecido con las vivencias de un grupo de profesionales de distintos sectores y niveles jerárquicos a los/as que se agradece la buena disposición y sentido de colaboración mostrados en todo momento. En total, se llevaron a cabo 4 grupos de discusión (focus group) durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2010, en los que se recogieron valiosos comentarios y experiencias.

Invitamos a personas que ocupan distintos puestos dentro de la organización a la que pertenecen. También nos pareció interesante consultar a trabajadores/as en situación de desempleo o en el régimen del trabajo autónomo. La intención fue recoger la mayor variedad posible de puntos de vista y sentimientos que apoyasen el desarrollo del *Diver\_cionario II*. Luego, las opiniones se transcribieron, se agruparon según su similitud y sirvieron para validar los contenidos en borrador que habíamos trabajado como equipo. Algunas opiniones, además, aparecen transcritas dentro del manual porque nos resultaban muy ilustrativas.

Finalmente, el borrador final del documento fue enviado a los/as profesionales participantes para que nos brindaran su opinión y nos sugirieran algún cambio que consideraran necesario.

Este es el resultado. **Esperamos que te guste y, sobre todo, que te sirva en tu vida y en tu desarrollo profesional.**

Para una mejor comprensión del *Diver\_cionario II*...

Al lado de algunos párrafos encontrarás números entre paréntesis. Ellos indican que hay una referencia bibliográfica relacionada. La bibliografía está al final del documento.

En todo momento hemos procurado emplear un lenguaje inclusivo con respecto a todos los factores de diversidad de las personas y especialmente con el de género. Cuando no ha sido posible encontrar una palabra o expresión genérica, hemos empleado las terminaciones o/a u os/as y sólo, en el caso del nombre de un capítulo el símbolo @ porque nos pareció muy gráfico.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
¿Para qué es este libro? / ¿Por qué este libro está enfocado en ti?	
<b>¿QUIÉN ERES TÚ?</b>	<b>11</b>
Tú importas, todos/as importamos / El Puzzle y tú / Sobre lo que la organización hace por ti.	
<b>¿QUIÉNES SON ELLOS/AS?</b>	<b>17</b>
Una organización de colores, ¿por qué? / ¡Yo pensaba que eran...!	
<b>PROBANDO LA DESCENTRACIÓN</b>	<b>19</b>
¡No seas Ptolomeo! / La asertividad / La descentración / La negociación / La mediación / Adaptando la teoría de la relatividad	
<b>HABILIDADES EN LA COMUNICACIÓN</b>	<b>27</b>
Patrones culturales en la comunicación / ¡Cuidado! / Hablando en esperanto	

**RESOLVIENDO PROBLEMAS**

**33**

Problemizando / Por qué la diversidad no es un problema /  
Organizando la diversidad / Yo, divers@

**CONSTRUYENDO UN EQUIPO**

**43**

Estamos de obras en la oficina / No sólo inclusiv@: también  
eficiente y efectiv@ / ¡La comida es un buen pretexto!

**INICIANDO EL VIAJE**

**49**

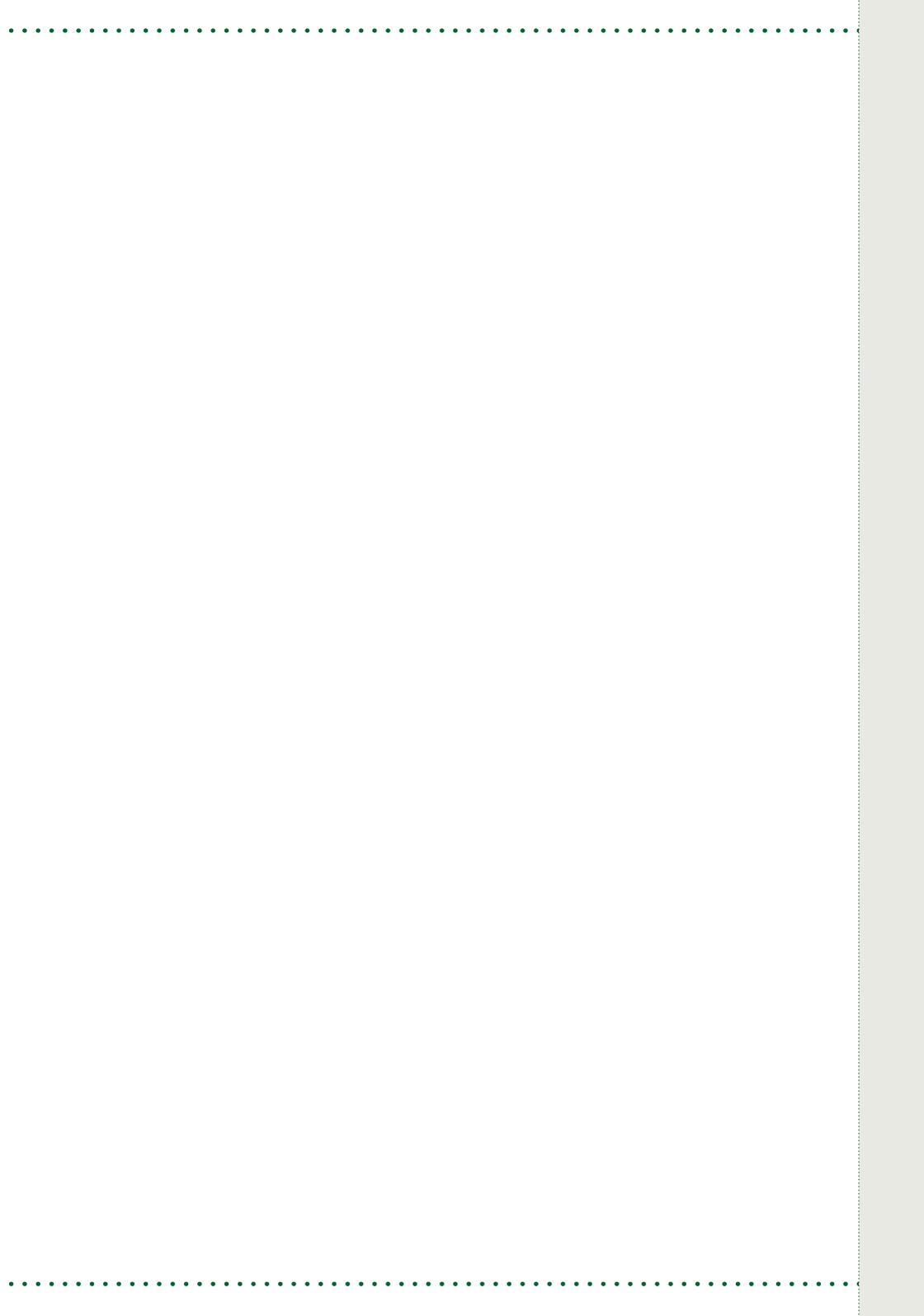
Un checklist sobre ti / ¡Manos a la obra!

**PROFESIONALES Y ORGANIZACIONES PARTICIPANTES**

**59**

**BIBLIOGRAFÍA**

**61**



# INTRODUCCIÓN

## ¿PARA QUÉ ES ESTE MANUAL?

El Diversionario II es un **documento que resume buenas ideas para gestionar la inclusión** de las personas en una organización. Y ¿qué significa incluir? Es sentirte parte de algo y, al mismo tiempo, hacer que ese algo sea parte de ti.

Cada vez los entornos social y laboral se hacen más diversos. El mestizaje del planeta es una realidad creciente y los gobiernos, organizaciones e individuos han de mejorar su capacidad de adaptación al cambio constante a través de la flexibilidad, la innovación, la gestión de la inclusión, entre otros.

**Todo proceso de inclusión se desarrolla en dos direcciones:** las organizaciones se van adaptando a la sociedad y viceversa, ésta, a las nuevas necesidades profesionales y técnicas de las primeras. A las personas nos corresponde interiorizar que, así como nos esforzamos por ser aceptadas, toleradas e incluidas en nuestra familia, en nuestro grupo de amigos/as o hasta en nuestro barrio, también **debemos esforzarnos por incluirnos en aquella organización en la que trabajamos**. Evidentemente, también a ella le corresponde otro tanto del trabajo.

El objetivo del Diversionario II<sup>1</sup> es servir de guía y ayuda en tu proceso de inmersión en una organización diversa o mejorar tu situación dentro de ella.

Te aporta conceptos para enriquecer tu conocimiento sobre la diversidad, ideas para potenciar tu capacidad de adaptación y herramientas para mejorar tus habilidades de comunicación, relación y conexión con las personas de tu equipo de trabajo o de tu entorno laboral.

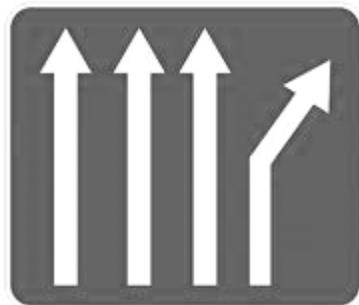
---

<sup>1</sup> El Diver\_cionario II pertenece a la Serie “Diccionarios para la diversidad”, una iniciativa de la Fundación Cepaim. El manual previo, Diver\_cionario I: Claves para gestionar la inclusión en las organizaciones, va dirigido a todas las personas que tienen la responsabilidad de dirigir, administrar y apoyar equipos de trabajo. El Diver\_cionario II va dirigido a ti. Se puede consultar en [www.cepaim.org](http://www.cepaim.org)

## ¿POR QUÉ ESTE LIBRO ESTÁ ENFOCADO EN TI?

**Todos y todas tenemos la capacidad y la responsabilidad de gestionar nuestra inclusión.** La mayoría, sino todas las personas, aspiran a trabajar en ambientes amigables, donde primen el respeto, la tolerancia y la igualdad, siempre enmarcadas en la filosofía y valores de la organización a la que pertenezcamos.

No debemos esperar y acatar pasivamente las medidas o acciones que la organización plantee para crear o favorecer un buen clima laboral, no sólo porque pueden o no parecernos suficientes sino porque las ideas creadas en equipo siempre son más ricas y tienen el valor del consenso y, por tanto, una mayor aceptación. **Así, seamos proactivos/as: nuestra actitud y espíritu de apertura hablarán por sí mismos:** ante nosotros, ante nuestros compañeros/as y ante nuestros/as responsables. **Este libro está enfocado en ti por el enorme poder que tienes para cambiar las cosas.**



# CAPÍTULO I

## ¿QUIÉN ERES TÚ?

Tú importas, todos/as importamos

Gnosti te autvn (nosce te ipsum): conócete a ti mismo/a. Esta inscripción es clásica en el pensamiento griego. En todos los tiempos muchos pensadores han reflexionado sobre ella con variados matices siguiendo el ejemplo de Sócrates y Platón (1). **Es una invitación a conocernos, a examinarnos.** Tal vez estés preguntándote “¿qué relación hay entre esta frase y mi trabajo?”. Pensamos que mucha, y no sólo en el entorno laboral en sí, sino desde que planeas qué te gustaría hacer, hacia dónde te gustaría avanzar profesionalmente, cuántos kilómetros falta recorrer, en qué momento del camino estás.

**Cuando trabajamos en una organización, tenemos un objetivo, siempre.** Algunos pueden ser, por ejemplo, mantenerte mientras estudias, enriquecerte en un campo temático que consideras importante para tu futuro o iniciar tu carrera en el sector o actividad económica que siempre deseaste. **Todo trabajo es una oportunidad.** Lo importante es que sepamos qué significa para nosotros/as. La actitud con que acudas a trabajar cada día depende del valor que das a aquello que haces. **Todo lo que hacemos es necesario, aunque nos pueda parecer lo contrario. Y si continúa pareciéndote irrelevante, entonces tienes que emprender y tomar medidas para cambiarlo... o tal vez para cambiarte.**

Como todo, **las organizaciones son perfectibles**<sup>1</sup>. Cuando trabajamos en una solemos idealizar a otras, pero seguramente ninguna cumplirá aquellos requisitos que consideramos idóneos. Un/a responsable que, bajo nuestro prisma, consideramos tirano/a, una sistema tedioso que nos recarga de tareas en lugar de agilizarlas, un asiento poco ergonómico, una oficina sin la luz necesaria, un espacio muy ruidoso, unas funciones que no reflejan nuestras capacidades: hay tantas razones para sentirse disconforme en una organización que la lista sería interminable. Pero ¿Habrà algún motivo para estar conforme? Sí. El primero: **saber que hacemos las cosas bien**, que nos esforzamos porque nuestro trabajo salga adelante y por hacer lo que esté a nuestro alcance para que el de nuestros/as compañeros/as también. Recuerda: **las organizaciones las hacemos las personas. Todas.**

---

<sup>1</sup>Perfectible es aquello capaz de perfeccionarse o ser perfeccionado. Fuente: [www.rae.es](http://www.rae.es)

**Si valoras tu labor, tu actitud será más positiva** e influirá en la forma cómo te ven. Ten claro en qué momento o etapa de tu carrera profesional estás y qué aporta a tu vida la oportunidad laboral que tienes. Estarás más dispuesto/a a poner a funcionar todo el “motor” y tu potencial saldrá a flote. **Cuando consideres que es el momento de cambiar, adelante.** Pero siempre deja lo mejor de ti en cada organización de la que formas parte.

## El puzzle y tú

Cuando ideamos este manual, pensamos que la mejor analogía de una organización era un puzzle. Sin duda, habrá alguna mejor, pero decidimos quedarnos con ésta. Llegamos a un consenso a pesar de varias opiniones divergentes y después de invertir algún tiempo discutiendo.

La base del puzzle puede representar a todos los equipos que hacen el día a día de la organización: camareros/as, mecánicos/as, cajeros/as, técnicos/as, administrativos/as, mozos/as, vendedores/as, dependientes/as, limpiadores/as, albañiles, electricistas, profesores/as y un sinfín de personas y sus variadas ocupaciones. Sobre esa pieza grande y de soporte, descansan las demás, cada parte que va dando sentido a la figura que representa el puzzle. Aquí, por ejemplo, podrían estar los/as responsables de servicios, de tienda, de oficina, de planta, de personal, de producto, de marca, etc. Finalmente, están las personas que probando e intentando tenazmente, van colocando cada pieza en su lugar: la dirección, el patronato, la gerencia o el comité.

**Para que un puzzle esté terminado cada pieza es importante.** Y aún terminado, existirán cientos de formas de reconstruirlo: algunas más rápidas, otras más ordenadas, otras más lógicas o no. **Aquel producto aparentemente acabado está inacabado y siempre puede hacerse de distinta manera.**

La especialización de funciones en una organización es necesaria para “ordenar” la responsabilidad y hacer que las piezas del puzzle encajen. Más o menos vertical, más o menos horizontal, **la jerarquía no debería influir en la forma como consideramos y tratamos a las personas**, a cada miembro de la plantilla en general o de nuestro equipo de trabajo en particular. El momento o situación personal y la etapa de desarrollo profesional de cada persona es distinto: es importante que lo respetes. Y, por supuesto: ¡el tuyo también merece respeto!

Pero, ante todo, sinceridad. La sociedad suele distinguir a la gente por decenas de factores: el lugar de dónde procede, la clase social a la que pertenece, la forma como viste, si es hombre o mujer, si tiene una edad u otra, por su aspecto físico, entre muchas otras. Las organizaciones, a la sazón, pequeñas sociedades, también acarrean tales comportamientos, sin embargo, por su naturaleza, tienen la posibilidad de corregirlos con rapidez y de manera eficaz. Recuerda: tú eres la organización, lo somos todos/as. **Si está en nosotros/as la posibilidad de valorar a las personas por el hecho de**

**serlo, empecemos ahora.** No las encasillemos en un rol o en una posición jerárquica por factores que vayan más allá de sus propios intereses, deseo de superación o la motivación que tengan.

**Cada ser humano tiene un potencial distinto, ni mejor, ni peor y, a menudo, complementario.** Las piezas del puzzle son intercambiables, las formas de armarlo distintas. **Es clave que sepamos usar nuestras habilidades y también aceptar nuestras debilidades** que para otros/as serán precisamente todo lo contrario: aquello que mejor saben o pueden hacer. Así se va construyendo un equipo: **combinando las piezas de tal manera, que todas encajen.**

Seas la parte que seas del puzzle, eres una pieza fundamental. Y tu compañero/a de funciones o de oficina, tu jefe/a o responsable, el equipo de limpieza y mantenimiento, el o la encargada del almacén, el o la secretaria, el personal de vigilancia: todos/as construyen la organización. **Haz que lo sientan así. ¡Ofréceles tu ayuda!**

#### PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

¿Cómo te sientes en tu organización? ¿Qué has hecho para que tu “pieza” encaje?

A lo largo de tu vida profesional, ¿cómo te has sentido, en general, con respecto a tu proceso de inclusión en las organizaciones en las que has trabajado?

¿Influye la posición en el grado de afinidad que tiene un trabajador/a con una organización??

¿Cómo ayudas a los/as nuevos/as compañeros/as para hacerles sentir “parte de”? Y con las demás personas del equipo... ¿Cómo actúas?

## Lo que la organización hace por ti

Volvamos a hacer un ejercicio de sinceridad: a menudo creemos que las organizaciones en las que trabajamos desatienden nuestras necesidades. No vamos a cuestionar ese hecho, pero te recomendamos que seas consecuente cuando piensas o afirmas algo así.

**Tú, ¿estás haciendo lo que realmente tus responsables esperan de ti?**

**Las organizaciones perfectas no existen.** Cuando nos referimos a “la administración”, a “la dirección”, a “la tesorería” o a “la seguridad” no hablamos de entes, si no de personas. Partamos de ese hecho: sienten, tienen capacidades y limitaciones, avanzan y también sienten frustración, trabajan y, con probabilidad, también les gustaría que varios procedimientos o situaciones fueran de otra manera. **Cuando opinemos sobre algo o alguien del entorno laboral o tengamos una demanda, recordemos que interactuamos con personas.**

Aunque existan varias cosas que mejorar o cambiar en tu trabajo, ten la certeza que hay otras varias que están bien. Piensa en ellas más a menudo, te ayudarán a motivarte y crear un mejor clima laboral. **La queja constante debilita**, merma la motivación y, por su puesto, no construye. **Siempre que tengas una queja, ten a la mano una propuesta de solución.** Hablará no sólo de tu capacidad inventiva o creatividad sino de una actitud positiva.

Paulatinamente las organizaciones españolas están integrando la responsabilidad social, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la gestión de la inclusión, entre otras, en sus estrategias. Sea la disposición o el compromiso de la organización mayor o menor, **todo cambio en la “forma de entender” y en la “forma de hacer” supone un proceso de mediano a largo plazo.** Y aún más, si este lleva consigo procesos participativos en los que intervienen uno o varios actores de interés para la organización. **Seamos conscientes de ese esfuerzo por cambiar y del tiempo que conlleva y, en la medida de nuestras posibilidades, seamos agentes activos que aporten y no resten.**

¿Qué sentiste cuando empezaste a trabajar? ¿Fue fácil incorporarte y acomodarte a ese puesto? Con más o menos implicación, **las organizaciones siempre llevan a cabo acciones para acogernos:** empleando charlas de bienvenida, manuales de inducción, programas de mentoring, etc. **Todos debiéramos involucrarnos en la acogida de nuevos trabajadores/as.** Si nuestra vivencia no fue del todo satisfactoria o pensamos que podría ser mejor, **sugiramos o pongamos en práctica aquello que consideramos necesario.** Recuerda: la acogida va más allá de transmitir informaciones: se trata de hacer sentir los valores, la filosofía y respeto que se vive en el entorno laboral.

Algunas personas a las que preguntamos mientras elaborábamos el Diver\_cionario II nos comentaron qué estaban haciendo sus organizaciones para mejorar la inclusión y el acceso a las oportunidades de empleo:

- Acercarse a perfiles diversos (por ejemplo, personas con alguna minusvalía) a

- través de medios especializados.
- Contar con flexibilidad horaria
  - Ofrecer servicio de guardería
  - Hacer materiales de difusión incluyendo el sistema braille
  - Incorporar en los ordenadores de personas invidentes sistemas text-to-speech (texto a voz)
  - Brindar charlas de asesoramiento por alcoholismo o drogas, entre otras y muy variadas acciones.

Aunque a veces no lo creas o sientas, **las cosas están cambiando**. Y, cuando te ronde la incredulidad, recuerda lo que dijo Víctor Hugo<sup>2</sup>: **“hay una cosa más fuerte que todos los ejércitos del mundo: una idea cuyo momento ha llegado”**.

A propósito... ¿Es el momento de alguna de tus ideas?

---

2 Víctor Hugo fue un escritor, dramaturgo poeta, político y académico francés del Siglo XIX, considerado como uno de los escritores románticos más importantes en lengua francesa.



# CAPÍTULO II

## ¿QUIÉNES SON ELLOS/AS?

Una organización de colores ¿por qué?

Mira a tu alrededor. ¿Cómo son las personas con las que trabajas? ¿O si eres autónomo/a ¿cómo son tus proveedores o clientes?... ¡Diferentes!, cada vez más.

Expresiones como “cuando yo empecé no había trabajadores de otros países”, o “y la diferente era yo, por la edad, porque venía de Albacete, porque era la única chica en un grupo de hombres” pueden ser comunes en personas que se incorporaron al mundo laboral hace un par de décadas. Pero, en pocos años, la situación ha cambiado, en España, en todo el planeta. El proceso de la globalización y el avance de las comunicaciones van configurando un nuevo mapa, una enorme pangea virtual. A ello, también hay que sumarle conquistas de nuevas libertades como el acceso de las mujeres a la política y al empleo, el reconocimiento de derechos de minorías sexuales, la democratización de la educación, entre otras.

Y... ¿Qué parte de todo eso nos toca, como personas y trabajadores/as? **Al ser partícipes de este gran cambio, somos, en cierta medida, responsables de él.** Nos puede gustar mucho, poco o nada, pero **no podemos desatenderlo.** La forma como actuamos, como vivimos cada día, como nos comportamos en nuestra organización demuestran qué tan atentos o no estamos al mundo que nos rodea.

Hagamos un ejercicio. Piensa que eres responsable de una gran organización (¡mejor, incluso, si ya lo eres!). Si tuvieras toda la potestad para contratar un equipo ¿Qué tipo de personas contratarías? Como todos/as queremos tener éxito, tenemos que ser capaces de brindar el mejor producto o servicio y saber competir. Para atender esas metas necesitaríamos contratar a los/as mejores profesionales: vendedores/as, gestores/as, jefes/as, coordinadores/as, técnicos, formadores/as, etc. en función a la naturaleza de lo que hacemos. Habría, entonces, que atraer a estas personas de alguna manera. ¿Dónde? ¿En entidades especializadas en la búsqueda de personal? ¿En la calle? ¿En el club? ¿En el barrio? Nosotros diseñaríamos un **plan que llegase a muchos tipos de personas para aumentar la probabilidad de seleccionar a los/as mejores profesionales.**

**Las organizaciones inclusivas, de modo natural, son diversas.** Se parecen a aquello que está fuera porque **el talento está en todas partes.** No tiene color, o sexo. Ni siquiera edad. **Un equipo talentoso y diverso seguramente tendrá diferentes perspectivas y una gran creatividad que permita a la organización ser innovadora y anticiparse a**

las demandas de la sociedad o del grupo de personas a los que vendemos, servimos o atendemos.

**Una organización de colores se puede “mimetizar”, adaptarse al entorno con mayor facilidad. Poco a poco, todas las organizaciones serán de colores. Mira otra vez a tu alrededor.... siempre mira a tu alrededor.**

¡Yo pensaba que eran...!

“Trabajé en una empresa con 80 personas y sabes que hay algunas que jamás hablarán contigo... hay una pared de cristal. No trabajarán contigo en equipo, ni te dirán nada”.

Desde que nacemos, estamos sometidos a una lluvia constante de ideas. A lo largo de nuestra vida, muchas de esas ideas se vuelven **conceptos abstractos que influyen nuestra manera de concebir, interpretar – e incluso juzgar - la realidad.**

**El ser humano tiene una tendencia natural a agregarse.** Formamos grupos que comparten concepciones, gustos, preferencias, valores y hasta la filosofía. A menudo, incluso, **nos definimos en contraposición con otros grupos** y ello nos permite afianzar y desarrollar un sentido de pertenencia que nos brinda confianza y seguridad. La forma de hablar, la vestimenta, el idioma, el color de la piel, la estatura, los rasgos, los ademanes, la forma de bailar, el timbre de voz, entre otras, son variables por las que **clasificamos a las personas y a los grupos**, casi de manera inconsciente y, a veces, habiendo tenido poca o ninguna relación o intercambio. **Eso es un estereotipo.** Si ese estereotipo, además, **influye negativamente** en la forma cómo tratas a la gente, qué oportunidades le das, qué espacio le brindas para manifestarse o desarrollarse, entonces **se convierte en un prejuicio.**

Aunque pienses que “tales personas son...”, no desestimes la oportunidad de conocer a la gente por alguna idea preconcebida. **Las generalizaciones son necesarias para entender y simplificar la realidad, pero nunca deben ser determinantes.** Cada ser humano es diferente y tiene su propia identidad. No todas las personas que pertenecen a un país, estrato social, rango de edad, sexo, orientación sexual o religión – por mencionar algunos factores – son iguales. **Es recomendable que “nunca cierres una puerta”.**

Una organización es como la sociedad, en pequeño. Cumplimos roles, tenemos códigos, grupos, e interactuamos de una forma u otra con ellos. Es natural, incluso, sentirnos más o menos cómodos con algunas personas, pero no por ello debemos excluirlas o excluirlas. **Tener y brindar la oportunidad de conocer a otras personas es el camino más corto para derribar cualquier prejuicio.** No pretendamos que las personas sean como queremos. Son. **A cada cual le corresponde aceptarlas** y buscar aquellos puntos comunes que nos permitan convivir y llevar adelante a la organización en la que compartimos unas horas de nuestro tiempo, cada día.

# CAPÍTULO III

## PROBANDO LA DESCENTRACIÓN

¡No seas Ptolomeo!

Hace casi 2000 años, Claudio Ptolomeo, astrónomo, químico, geógrafo y matemático greco-egipcio, sostuvo que la Tierra estaba inmóvil y ocupaba el centro del universo. El mundo vivió pensando durante 1400 años que todo lo que está en el firmamento giraba a nuestro alrededor. Hace siglos sabemos que sólo somos un punto casi imperceptible en la inmensidad de un universo donde todo se mueve.

Todos tenemos un Ptolomeo dentro. ¡Naturalmente! **Interpretamos la realidad a partir de lo que hemos vivido y aprendido** y solemos defender nuestras creencias y puntos de vista con asombrosa vehemencia. Sin embargo, **la verdad siempre tiene más de una cara**, las razones – justificables o no según cada perspectiva – son variadas y los argumentos, diversos. **Cuando más amplíemos nuestro marco de referencia y tengamos en cuenta la relatividad de las cosas, mayor será nuestra capacidad de entender a las personas. Mejor que tener la razón, es compartirla.**

El conflicto ocurre de manera natural entre los seres vivos. Todos buscamos desarrollo y bienestar, incluso las plantas. En el entorno de las organizaciones ocurre lo mismo. **Cuanta más diversidad exista, mayores tendrán que ser nuestras habilidades para relacionarnos, comunicarnos y tomar decisiones conjuntas.** Tienes que ser consciente de ello y trabajar para ello. Ese esfuerzo, sin lugar a dudas, se verá recompensado: el aprendizaje y enriquecimiento mutuos y la capacidad de encontrar soluciones creativas e innovadoras siempre es gratificante.

A continuación te presentamos **cuatro** técnicas que pueden ayudarte a mejorar la relación, no sólo con tus compañeros/as de trabajo, sino contigo mismo/a.

## La asertividad (2)

Existen varias definiciones complejas sobre la asertividad, sin embargo, nuestra intención es transmitirte, con palabras sencillas y cotidianas, de qué se trata. Tiene que ver con la autoestima y el respeto por nosotros/as mismos/as. Es la capacidad de **atender, hacer uso y defender nuestros derechos** con libertad y, como consecuencia de ello, entender y respetar los derechos que tienen las demás personas. **Cuando interactúan, y aún más en entornos diversos**, las personas asertivas no tienen como objetivo "ganar", sino "llegar a acuerdos".

Mira la siguiente lista: indica las principales características que tiene una persona asertiva. Puedes marcar las que consideres que has adquirido y desarrollado. Las que queden en blanco te darán una referencia de aquello en lo que tienes que trabajar a nivel personal:

### ¿ERES ASERTIVO/A?

Puedo hablar con fluidez, sin bloqueos.	
Soy capaz de hablar mirando a los ojos sin ser o parecer desafiante.	
Tengo la capacidad de hablar de mis propios gustos e intereses aunque no sean compartidos por los/as demás.	
Puedo discrepar abiertamente y defender mis puntos de vista sin agredir.	
Pido aclaraciones si tengo dudas sobre algo o no lo he comprendido en su totalidad.	
Sé decir "no" de forma espontánea, sin generar tensión y deteriorar la relación con la(s) otra(s) persona(s).	
Tengo convicciones y las argumento racionalmente.	
Me acepto plenamente, reconociendo mis capacidades y mis debilidades.	
Me siento seguro/a. No soy superior ni inferior a otras personas. El sexo, el origen o la orientación sexual, por ejemplo, no me condicionan.	
Puedo controlar mis emociones pero no las cohíbo.	

## La descentración (3)

Descentrarse supone **contrastar nuestros puntos de vista con los de otros/as para poder matizarlos**. Para que comprendas a otras personas, necesitas aprender a observarte a ti mismo y **ser capaz de distanciarte de tu sistema de valores**, que muchas veces funciona de forma subconsciente. Al descentrarnos podemos **relativizar nuestras ideas** y adquirir cierta “neutralidad”. Cuando se trata, por ejemplo, de cuestiones culturales, descentrarse no significa que neguemos nuestra identidad sino, al contrario, que hemos aprendido a “ser flexibles” y que estamos abiertos/as a conocer y entender otras formas de ser, de hacer, de sentir, de trabajar y de vivir.

## La negociación

Cuando negociamos, estamos tratando de **solucionar un conflicto**, es decir, una situación en la que dos o más personas **reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación** (4). Cuanta más **variedad de bagajes personales y culturales** existan en una organización, **más frecuente será la necesidad de negociar**. Una organización en la que se negocia habitualmente, es **sana** y da cuenta de la **madurez de las relaciones interpersonales del equipo**. Recuerda que, adecuadamente conducido, dicho proceso, puede resultar muy enriquecedor.

Cuando negocies, sé **asertivo/a** para comunicar y defender aquello que piensas y **utiliza la descentración** para entender la posición de la otra parte y poder llegar a una solución que satisfaga a todos/as. **Negociar es ganar dando.**

Una persona que sabe negociar:

- Se expresa con confianza y convicción
- Sabe persuadir: utiliza argumentos apropiados
- Es firme, pero flexible
- Mantiene la calma en situaciones de tensión
- Es honesto/a
- Es respetuoso/a
- Es paciente
- Es creativo/a, inventando soluciones novedosas
- Tiene capacidad resolutive

## Algunos consejos para negociar exitosamente (5)

- Atiende a los rasgos principales de la personalidad de la otra persona.
- Considera, si lo conoces, el bagaje personal y/o cultural de tu interlocutor/a pero no para prejuzgarlo, sino para entender su posición.
- Capta el estado de ánimo de la otra persona. Te ayudará “calibrar” la intensidad de tus emociones.
- Muestra deferencia por tu interlocutor/a.
- Expresa con claridad a dónde quieres llegar o cuál es tu objetivo.
- Toma la iniciativa presentando una propuesta.
- Si la situación lo permite, haz la primera concesión.
- Siempre cerciórate de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que has transmitido.

## La mediación

Mediar es **estar a la mitad**, al medio. Cuando mediamos **estamos intentando solucionar un conflicto entre dos o más personas**. Por eso, es fundamental que seamos y nos sintamos ajenos/as al conflicto para poder **adoptar una posición neutral**. Nuestro rol en un proceso de mediación no es imponer una solución ni hacer juicios de valor o determinar quién tiene la razón, sino, **regular el diálogo entre las partes** por muy distantes que sean sus respectivas posiciones. El mediar implica **ayudar a las personas que tienen diferencias** entre sí a identificar y satisfacer sus intereses y necesidades (6)

Mediamos todos los días y lo hemos hecho desde la niñez. Vivimos procurando resolver diferencias entre nuestros padres y madres, entre nuestros hijos/as, entre nuestros amigos, entre nuestros/as compañeros/as de trabajo o, incluso, en el vecindario.

Aunque muchas veces decidamos mantenernos al margen de los conflictos, nos vemos envueltos en ellos y debemos tener la capacidad de buscar una solución o, al menos, de intentarlo.

Sobre todo en una organización diversa, tú y tus compañeros/as deben adquirir habilidades para mediar. En ambientes así, **muchas de las diferencias surgen por el desconocimiento** de una parte con respecto a la otra o de la **asunción de características o formas de comportamiento** supuestas motivadas por los **prejuicios**. El diálogo y las relaciones espontáneas reducen los conflictos. Por eso es importante que las fomentes, al menos en tu oficina o departamento o en el entorno más cercano a ti.

Si te corresponde mediar en alguna situación (7):

- Asegúrate de que cada persona tenga la **voluntad de dialogar** y, de ser así, que pueda **expresar sus puntos de vista**.
- **Escucha** a las partes y **determina claramente qué necesita** cada una para poder llegar a un acuerdo. Además, **facilita que se escuchen entre sí**.
- Anímalas a que **encuentren soluciones** que puedan satisfacer a todos. Si está a tu alcance, **ofrece opciones** para solucionar el conflicto pero **nunca las trates de imponer**.
- Mejora las actitudes de cada persona hacia la otra y **facilita la comprensión mutua. Fomenta la empatía** entre ellas.

Algunos consejos para mediar exitosamente

- Cuando estés mediando, procura que las personas en conflicto empleen mensajes en primera persona. Ello facilita la expresión de sentimientos y el planteamiento de necesidades.
- Cuando se negocie el acuerdo, presta atención a que:
  - » Sea realista
  - » Sea equilibrado
  - » Sea concreto, claro y simple
  - » Sea aceptable por todas las partes
  - » Sea evaluable.

#### No lo olvides:

Quien pregunta, aprende;  
Quien aprende, entiende;  
Quien entiende, tolera;  
Quien tolera, respeta;  
Quien respeta,  
aprende a convivir.

Por eso, más que una respuesta, ten siempre a mano una pregunta inteligente.

## Adaptando la teoría de la relatividad

En 1915, Albert Einstein publicó la teoría de la relatividad general. Seguramente explicarla de forma didáctica y comprensible para la mayoría de nosotros/as requeriría de muchas páginas, pero quedémonos con un resumen de lo que plantea: **la percepción del espacio y el tiempo depende del estado de movimiento de la persona que observa o es relativa a ella.**

Vamos a intentar escribir una frase análoga aplicando la teoría a nuestras vidas: **la percepción de las cosas depende de las circunstancias que hemos experimentado**, es decir, es relativa a cada uno/a de nosotros/as. Y más aún: puede cambiar tantas veces como vivencias distintas tengamos.

No hay culturas mejores que otras, no hay grupos buenos o malos. Todo depende de la perspectiva, de la lente con que observamos la realidad, de los criterios que empleamos para juzgarla. **Todos/as tenemos algo que aprender, que enseñar, que reinterpretar.**

A veces nos quejamos de tal o cual situación y de lo difícil que es sobrellevarla. O queremos “hacerle frente” con aquello que empleamos anteriormente - porque nos dio resultado - o decidimos esperar a que la situación cambie, sin embargo, no obtenemos resultados satisfactorios. ¡Qué pereza da ser creativo/a! **¡Cuánto nos cuesta renovar nuestras formas de ver y hacer las cosas!** Hay ocasiones, incluso, en que responsabilizamos a otros/as de nuestra imposibilidad de cambiar.

Revisa esta breve lista de “sensaciones” en el trabajo. Respóndete, sinceramente, a cuántas has dicho “sí”:

## TU ACTITUD CON EL CAMBIO

Te has sentido tan cómodo/a en el puesto de trabajo que te “da pereza” estudiar algún curso de especialización o perfeccionamiento.	
El estatus que tienes compensa varias situaciones que podrías intent cambiar.	
No quieres asumir nuevos retos o responsabilidades (no pienses en el aspecto económico. Imagina que ese aspecto está discutido y superado).	
Tienes temor a ser reemplazado/a y tratas con cierta hostilidad a las personas que recién se incorporan o a personas en práctica.	
Tienes miedo a equivocarte y haces las cosas de la misma manera.	
Tienes temor a ser prescindible y quieres acaparar todo para que los/as responsables sean conscientes de tu valía.	
Alguna vez has dicho o pensado: ¿Incorporar nuevas formas de hacer las cosas? ¡Pero si todo va bien así!	
Piensas – y sostienes fehacientemente – que no es necesario aprender otros idiomas o formas de comunicación.	
Los/as demás deben adaptarse a ti.	
Con los años que llevas en la organización, has aprendido todo lo que tenías que aprender. Ni siquiera un/a nuevo/a responsable o una persona de distinta procedencia puede enseñarte cosas nuevas.	

**Renuévate conscientemente.** Lo haces más a menudo de lo que piensas, sin percartarte de ello. De hecho, es muy probable que alguna cosa que pensabas ayer ya no la pienses hoy. Empieza por reconocer que **la única cosa que no podemos cambiar es el hecho de tener que hacerlo.**

Todas las personas, de cualquier edad, lugar o color tienen cosas que enseñarnos. Por eso, **observa y si tienes la oportunidad de conocer otras formas de trabajar, entender las relaciones, ejercer el liderazgo,** comunicarte o disfrutar tu tiempo libre, ¡aprovéchala!

No te olvides: el presente es relativo. **Eres relativo/a.**



*La Tierra es un lugar más bello para nuestros ojos que cualquiera que conozcamos. Pero esa belleza ha sido esculpida por el cambio: el cambio suave, casi imperceptible, y el cambio repentino y violento. En el Cosmos no hay lugar que esté a salvo del cambio.*

**Carl Sagan**

Astrónomo, exobiólogo y divulgador científico

# CAPÍTULO IV

## HABILIDADES EN LA COMUNICACIÓN

Patrones culturales en la comunicación.

*“Yo la veo como una empresa diversa en las tiendas de venta al público, en la publicidad. En atención al público es mala. Las personas que he tenido al teléfono no sabían del producto. Me da igual si son españolas o no, pero que sepan del producto para que me den una solución”.*

(Julio 2010. Participante de los Grupos de Discusión. Opinión sobre un operador de telefonía).

**Decimos más con los gestos y los movimientos que con las palabras.** El educador y filósofo canadiense que vivió durante el pasado siglo, Marshall McLuhan sostuvo que las palabras constituyen sólo el 10% de todo lo que comunicamos. **El cuerpo y la voz corresponden al resto y ambas están influenciadas por el entorno social y ambiental donde vivimos,** sobre todo en los primeros años.

**La forma como empleamos el espacio** (la proximidad física, el contacto personal) y **los gestos y movimientos corporales** (la mirada, la expresión facial, la sonrisa, la orientación corporal, entre otros) **son construcciones culturales.** La intensidad de la voz, el tono y la velocidad e, incluso, el timbre, también están influenciados por la cultura. ¿Cuántas cosas nos habrán querido decir personas de otros países o regiones y nunca nos hemos percatado?

La comunicación en una organización es **compleja** y ello se acrecienta si añades la variable diversidad. **Comunicarte eficazmente** debe ser una de tus **principales objetivos** si deseas mejorar tus habilidades para incluirte y ser inclusivo/a, es decir, ayudar a que otras personas se sientan “parte de”.



Para que la comunicación entre personas de **culturas distintas** sea **apropiada y efectiva**, siempre ten en cuenta que los códigos pueden ser distintos. En consecuencia, **preparate para “negociar” significados culturales** con la finalidad de desarrollar **conductas comunicativas eficaces** que atiendan a las diversas identidades de las personas que conviven en una organización.



## Ten en cuenta ¡!

¿Qué puede condicionar tus habilidades de comunicación?

### A nivel personal:

- Tu motivación (¡fundamental!)
- Tus estereotipos y prejuicios
- La atribución de significados distintos a la misma situación
- La práctica de la empatía
- Cuánto sabes de la persona con la que interactúas.

### Con respecto al contexto:

- La “comodidad” que ofrece el entorno para interactuar.
- Las relaciones asimétricas (roles de género, jerarquías, poder).

### Mejora tu capacidad de comunicarte:

- **Teniendo confianza en ti mismo/a:** el concepto que tenemos de nosotros/as condiciona nuestras relaciones.
- **Escuchando atentamente y observando:** recuerda, las palabras, la distancia, los gestos y la voz están diciéndote algo.
- Respirando profundamente, sobre todo en situaciones que pueden generar tensión: te ayudará a calmarte y concentrarte.
- Teniendo un **intercambio de opiniones justo:** deja **espacio** para la réplica, **espera** antes de responder y **repite y reformula** si es necesario.
- **Siendo claro/a:** no hables para entenderte si no para que te entiendan. No es conveniente que “adivinen” lo que quieres decir.
- **Siendo flexible:** presta atención y adécuate a tu interlocutor/a. **Repara, en el nivel de comprensión de la lengua** cuando interactúas con personas de otra procedencia.

Nos **comprendemos** cuando nos **explicamos**.

**¡Cuidado!** (No eres necesariamente inclusivo/a porque no eres excluyente).

Hace más de 400 años, Pedro Calderón de la Barca, escritor y poeta español del Siglo de Oro, escribió: **“fingimos lo que somos, seamos lo que fingimos”**. Tomémosla en cuenta como punto de partida para enfocarnos en la **honestidad**, en la **importancia de ser consecuente** con aquello que decimos que hacemos y con lo que realmente hacemos.

Lee y detente un momento a pensar en las expresiones que presentamos. Las dijeron personas trabajadoras, como tú, como nosotros/as, haciendo referencia al lugar donde trabajaban o lo habían hecho anteriormente:

---

*“Hay que mostrar una imagen parecida a la que la empresa tiene (...), no mimetizarse con la imagen de la empresa porque terminarás haciendo crack”.*

*“Si se incide mucho en los planes de acogida, se incita a la desconfianza... integrarte qué significa... ¿que dejaré de ser yo?”.*

*“Sólo si a la empresa le interesa, contratará discapacitados”.*

*“A mi madre la contrataron porque tenían más subvenciones”.*

*“La empresa era mala, pero mala total... los planes de formación espantosos, ascendían los enchufados, todo el personal de base extranjero, pero arriba ninguno”.*

*“Nunca noté que individualizaran a nadie, eras un número”.*

*“En recursos humanos la gente tan joven no me da confianza. Esa empresa formaba borregos. Y los de recursos humanos eran muy chavalitos”.*

---

Algunas expresiones denotan el desinterés de ciertas organizaciones por ser diversas y gestionar la inclusión de sus trabajadores/as y, otras, al contrario, dan cuenta del desinterés de los/as miembros de la plantilla por integrarse, sea por desconfianza o por otros motivos.

La gestión de la inclusión es un **proceso bidireccional en el que debe participar tanto la organización como los equipos**. Sin embargo, para que sea efectiva, tiene que ser **intencionada, planificada, sostenida y consecuente**.

Tarde o temprano, **el no actuar como se predica, tiene un coste tangible e intangible**. Eso, en **todos los niveles de nuestra vida**. En nuestra sociedad pocas personas se declaran abiertamente “intolerantes”, “racistas”, “homóforas”, “machistas” o “misóginas”, por mencionar algunos ejemplos. Sin embargo, diariamente leemos en los diarios, vemos en la televisión o nos comentan sobre casos flagrantes de discriminación, racismo o violencia

de género.

El no hacer sentir mal a nuestros/as compañeros/as de trabajo no significa que les hagamos sentir bien; que la organización contrate personas discapacitadas, gays, lesbianas, extranjeros/as o jóvenes no significa que esté verdaderamente interesada en la inclusión, en la diversidad o en la responsabilidad social. **No excluir no es incluir.**

**El primer paso para ser inclusivo/a es creer en las personas:** las que están dentro y fuera de la organización, las que son compañeras nuestras o no. Aunque en el entorno laboral sea imposible establecer vínculos afectivos con todos/as, **tus relaciones pueden basarse en el respeto, la cordialidad, el reconocimiento del trabajo del compañero/a y la crítica constructiva.** Y procura no perder de vista el **espíritu del trabajo en equipo: te ayudará a reconocer la valía de cuanta persona te rodea.**

### Hablando en esperanto

¿Cómo podemos ajustar los intereses de las distintas personas o grupos que conviven en una organización para garantizar una atmósfera de respeto, igualdad e inclusión? O mejor, vamos a plantear una cuestión más básica: ¿es posible ese ajuste de agendas?.

**Para cualquier ajuste, hace falta, al menos, una herramienta común: la voluntad.** Podríamos emplear páginas y páginas desarrollando una lista de actividades (algunas descritas con sendos tecnicismos) que indicasen como “calibrar” esa agenda: realización de talleres participativos, coaching grupal, focus groups, jornadas vivenciales, entre otros, sin embargo, todas se cimientan en lo mismo: **la decisión de querer hacer las cosas.**

**La segunda herramienta común es el compromiso.** Es el paso siguiente, el motor que empuja hacia adelante nuestra voluntad. Y **la tercera, la confianza de poder hacerlas,** de creernos y reconocernos como personas capaces de **emprender** algo.

Entonces, ¿es posible el ajuste de agendas? Sí. Échale un vistazo a la información de los recuadros:

**¡Junts  
povas fari pli!**

**“Juntos/as podemos hacer  
más” en esperanto (8)**

Hace 120 años, Lázaro Zamenhof creó el esperanto, una lengua artificial diseñada a partir de otras ya existentes y cuya intención era convertirla en lengua auxiliar internacional. (9)

Vamos a proponerte un reto: **¡crear el esperanto organizacional!** Sí, somos conscientes de que es un neologismo poco ortodoxo, pero lo que nos importa es la idea que lleva consigo: hablar el lenguaje común del respeto, la igualdad y la inclusión.

Si juntos/as podemos hacer más, empecemos por **creer que cada uno/a de nosotros/as es capaz de aportar** sea cual fuere nuestra posición jerárquica, nivel de formación, condición social, procedencia, edad o sexo. La confianza en ti hará que “derribes la muralla”, que pierdas el miedo a decir lo que sientes, que aprendas a comunicar tus necesidades y logros y que seas una persona más asequible, tolerante y empática.

A partir de allí puedes construir aquello que te propongas, motivar a tus compañeros/as a de trabajo a que te acompañen en tus iniciativas o ser miembro activo/a de cualquier otra que te parezca interesante.

Las agendas comunes se negocian exitosamente cuando hemos “saldado” las cuentas con nosotros mismos/as y somos capaces de reconocer nuestra valía y nuestros “déficit”. **Un equipo realmente cohesionado es aquel en que sus miembros han comprendido que son complementarios/as y son conscientes de la necesidad de seguir ajustando procesos, de innovar y de atraer personas para fortalecer aún más dicha complementariedad.** Sin lugar a dudas, ¡ellos/as hablan esperanto!

El talento gana partidos,  
pero el trabajo en equipo y la inteligencia gana  
campeonatos.

**Michael Jordan**

Ex jugador estadounidense de baloncesto





# CAPÍTULO V

## RESOLVIENDO PROBLEMAS

Problemizando.

La palabra problema es de origen griego: πρόβλημα. Está compuesta del prefijo pro = *delante* y blema = lanzamiento, que, a su vez, proviene del verbo ballo = arrojar o lanzar con fuerza. Aunque su significado literal fue “proyectar” o “proyectado” rápidamente adquirió el matiz de ser “algo lanzado hacia adelante que hace bulto y estorba a la vista”.

Cuando tenemos un problema, nos queremos deshacer de él, resolverlo, “*quitarnos el marrón*”. **Es inevitable que existan conflictos interpersonales en el entorno laboral, sin embargo, la mayoría tienen solución.** Se trata de personas, de ti y de tu compañero/a, de ti y tu responsable, de tu equipo y el equipo del otro centro, planta o departamento. **Todos/as somos capaces de transigir, de negociar y de resolver. ¿No es eso, por definición, lo que hay que hacer con los problemas?.**

Esopo escribió que nuestro carácter nos hace meternos en problemas, pero es nuestro orgullo el que nos mantiene en ellos. **Cuando tengas un conflicto con alguien, empieza preguntándote si tienes alguno contigo.** A menudo, **el orgullo nos hace egocéntricos/as, nos vuelve egoístas y merma nuestra capacidad de negociar.**

¿Cuántos conflictos tienes pendientes de resolver? ¿Por qué? **Entiende tus problemas como oportunidades de aprendizaje, avócate a solucionarlos y “lánzalos”.** Si los aparcas o “haces la vista gorda”, se harán más grandes y complejos. Recuerda que en la historia del mundo, varios pequeños malentendidos sin resolver terminaron en guerras.

### ¡Problemízate!

Resuelve tus problemas siendo consciente de quién o quienes son las personas con las que has tenido desavenencias para plantear tu “estrategia”. Cada ser humano tiene “tiempos” distintos para enfrentar los conflictos y gestionarlos. Algunos/as prefieren hacerlo ipso facto y otros/as dejar un espacio de tiempo para calmarse y abordar las diferencias con más tranquilidad. En cualquier caso, la clave es la misma: **Dialogar con apertura, practicando la empatía y teniendo la voluntad de encontrar la solución.**

Piensa en esta frase de la sabiduría popular: es **mejor ser solución**, no problema.

## Por qué la diversidad no es un problema

*“Y la diferente era yo por la edad, porque venía de Albacete, porque era la única chica en un grupo de hombres”*

*De pequeño vivía en Carabanchel (en los 60's y 70's), había gente de toda España, de Andalucía, Castilla La Mancha, Extremadura. Era todo muy natural.*

(Julio y Agosto 2010. Participantes de los Grupos de Discusión)

**La diversidad no es un problema, no hay que solucionarlo, simplemente existe.** No está limitada al origen de las personas, ni a su etnia. **La diversidad no es inmigración.** De hecho, la has vivido desde que naciste hombre o mujer, desde que te vistieron de azul o de rosa, desde que decidiste Barcelona o Real Madrid. Eres diverso/a porque nadie es igual que tú. **Eres migrante porque hoy no eres igual que ayer, ni física, ni emocionalmente.**

No pocas personas piensan que “mezclar” trabajadores/as distintos/as en el entorno laboral puede ser un problema y por eso prefieren la uniformidad: todos/as de un color, sexo o profesión. Probablemente no quieren asumir el reto de gestionar un entorno diverso. **En realidad tienen miedo y los estereotipos y los prejuicios tienen mucho que ver con ello.** Salvo casos flagrantes de discriminación o exclusión, **la mayoría de conflictos que se explican como “de diversidad” están asociados a carencias en los sistemas de comunicación, de participación, de gestión de personas o de liderazgo** en las organizaciones.

Si nacimos diversos/as, deberíamos ser capaces de entender, respetar y convivir con la diversidad de los demás. De hecho, **en la gestión de una organización se trata de uniformizar criterios y procedimientos, no personas.**

Si partes del hecho de que la diversidad de tu compañero/a no es un problema, habrás evitado muchos otros. Necesitarás, simplemente, estar atento/a a sus diferencias. Es probable que lo que te aporte sea mucho mayor que el esfuerzo que supone.



Encuentro tanta diferencia entre yo y yo mismo como entre yo y los demás

**Michel E. de Montaigne**

Filósofo, escritor, y político renacentista francés, creador del género del ensayo.

## Organizando la diversidad

Repara un momento en la organización en la que trabajas. Marca las afirmaciones que consideres verdaderas:

Hay personas de distintas regiones o países y ocupan cargos de diversas jerarquías.	
Hay mujeres en la plantilla.	
Hay hombres en la plantilla.	
Hay mujeres como responsables o en la dirección.	
Se consultan las decisiones importantes que competen a todos/as los/as trabajadores/as.	
Las opiniones de los/as trabajadores/as tienen el mismo valor.	
Las bromas con respecto a tu orientación sexual o la de tus compañeros/as son esporádicas o casi inexistentes.	
Los gays, lesbianas u otras minorías sexuales no tienen que esconder su condición y pueden hacer referencia a su vida privada con libertad.	
Los trabajos considerados como femeninos (servir café, realizar alguna compra, decorar la oficina, etc.) o masculinos (cargar materiales, reparar defectos, etc.) son realizados por cualquier persona sin importar el sexo.	
Existe un clima de respeto en cada nivel jerárquico y entre niveles.	
Los procesos de promoción son claros, las ofertas se publican con la debida antelación y se da acceso a todos/as las personas aptas.	
Existe una política salarial y se cumple.	
Los/as nuevos/as empleados/as se sienten acogidos/as por sus compañeros/as y existe un procedimiento para recibirlos/as.	
Estas satisfecho/a con la cooperación y grado de confianza que existe en mi equipo de trabajo.	
Existe un procedimiento para abordar situaciones de discriminación o acoso y es conocido por toda la plantilla.	
Todos/as las/os miembros de la plantilla tienen acceso a la formación y oportunidades de desarrollo profesional.	
Existen políticas claramente definidas con respecto al comportamiento adecuado y aceptable de los empleadas/os.	
La organización cuenta con mecanismos formales e informales de reconocimiento (incentivos, bonificaciones, otros) para premiar a las/os empleadas/os que destacan en sus puestos.	
La organización cuenta con mecanismos formales de consulta para conocer la opinión de su plantilla o de otros grupos de interés con respecto a determinados temas.	

Todas las situaciones planteadas significan **gestionar la inclusión**; todas ellas denotan que **en la organización existe una política que valora la diversidad y procedimientos que permiten articularla**, de manera transversal, en sus departamentos o programas.

Nuestra intención es transmitirte **qué significa la gestión de la inclusión**, cómo se organiza, cómo se lleva a la práctica. Así, habitualmente, la implementación de una estrategia de diversidad e inclusión es competencia del departamento de gestión de las personas<sup>3</sup> o de responsabilidad social. En otros países o en organizaciones de ámbito global, incluso, constituye un área en sí misma, como lo son marketing o logística. En organizaciones grandes puede existir, por ejemplo, la figura de un/a líder o gestor/a de diversidad, responsable de gestionar y articular el tema y velar porque los procedimientos se cumplan y un equipo de profesionales en cada sede – si fuera necesario – para implementarlos.

**Muchas organizaciones gestionan la inclusión o tienen algunas medidas en ese sentido, pero, al no tenerlas articuladas, no sólo no son conscientes de cuán importantes son y de los beneficios que obtienen de ellas, sino que tienen dificultades para comunicarlas a su plantilla o a sus clientes y proveedores y para cuantificarlas.** Tu organización, grande o pequeña, pública, privada o no gubernamental ¿Tiene esta situación?

Una política de inclusión debería reflejarse en todos los procesos de una organización vinculados a la gestión de las personas. Mencionamos los más habituales: (1) descripción de puestos y perfiles, (2) proceso de reclutamiento y selección; (3) planes de formación; (4) planes de desarrollo (carrera); (5) planes de compensación; (6) planes de sucesión<sup>4</sup>; (7) planes de desvinculación<sup>5</sup>; (8) gestión del desempeño.

Aunque no conozcas todos los conceptos, lo importante es que le “pongas rostro” a este tema: ise habla cada vez más de diversidad e inclusión en las organizaciones!

**La gestión de la inclusión reconoce a la diversidad como hecho que crea valor, potencia la creatividad y la innovación y fortalece la sostenibilidad de las organizaciones. Es un conjunto de procesos y acciones para atraer, retener y desarrollar perfiles diversos.**

---

3 Departamento de Recursos Humanos, aunque se está tendiendo a cambiar dicha nomenclatura.

4 Se refieren al conjunto de medidas para la sustitución ordenada y planificada de una persona por otra con iguales o superiores características (10).

5 Es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida de una organización. La finalidad es la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a su ocupación anterior, en el menor tiempo posible (11).

Yo, divers@

**Cada ser humano es una entidad única**, con concepciones y comportamientos que provienen de las experiencias transcurridas a lo largo de su vida. Ello condiciona nuestra capacidad para relacionarnos con la gente, la capacidad para favorecer nuestra inclusión en cualquier entorno y la habilidad para aceptar las manifestaciones y formas de ser y de hacer que son diferentes a las que aprendimos.

**Eres diverso/a por naturaleza**, en todos los ámbitos de tu vida. Como este libro se enfoca en el entorno laboral, queremos hacer hincapié en aquellas **competencias que debes desarrollar** para mejorar la capacidad de adaptarte, incluirte e incluir e, incluso, poder manejar situaciones de conflicto exitosamente.



Una competencia es un conjunto de atributos que toda persona posee y que le permite desempeñar funciones o acciones efectivas en determinado(s) ámbito(s) de su vida.

Las competencias se pueden adquirir o reforzar. Resultan de la interacción entre nuestras habilidades, conocimientos, valores, motivaciones y rasgos de nuestra personalidad. (12)

### Competencias para mejorar tu inclusión

A continuación presentamos una **lista de las competencias** más importantes que debes (y debemos) adquirir o reforzar para lograr que ese “Yo divers@” sea una “persona inclusiva” en el trabajo (aunque algunas se pueden aplicar a cualquier escenario cotidiano). **Nadie ha nacido con todas**; ciertas personas poseen algunas por ser rasgos de su personalidad, pero **la mayoría son susceptibles de desarrollarse** a lo largo de nuestra vida. Entonces ¡Manos a la obra! Todos/as tenemos un gran trabajo por delante.

Hay **competencias generales** – que se aplican a cualquier puesto de trabajo – y otras, cuando eres responsable de un equipo, a las que hemos denominado **“de gestión”**. Cada una tiene una breve definición para ampliar tu conocimiento. En el Capítulo VI: Iniciando el viaje, nos centraremos más en este tema.

### Accesibilidad y apertura

Consiste en adoptar una postura que facilite las relaciones positivas y de confianza con los/as demás, cimentada en la capacidad de escuchar y colaborar.



### Análisis del comportamiento humano

Es reconocer el talento, las fortalezas y debilidades de los/as demás, intuyendo cómo podrían actuar en diversas situaciones.



### Análisis y solución de problemas

Se trata de identificar y reconocer las causas de los problemas para proponer alternativas de solución en el tiempo adecuado.

$$\bar{x}_p = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k X_i^2}{\sum_{i=1}^k n_i}} \quad (1)$$

### Versatilidad

Es la capacidad de asumir distintos papeles (mediador/a, facilitador/a, etc.), en situaciones que podrían ser contradictorias.



### Autoestima

Se refiere a la valoración positiva de uno/a mismo/a, considerando los puntos fuertes para potenciarlos y los débiles como oportunidades de mejora o complementariedad.



### Colaboración

Contempla la capacidad de generar sinergia grupal y tener la disposición para adaptarse a las demandas de los/as demás.



### Comunicación verbal

Es la habilidad de hablar con eficacia, individualmente o en grupo y de transmitir propuestas o posiciones de manera asertiva.



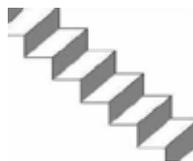
### Creatividad

Se refiere al aporte de ideas originales que coadyuven a la solución de problemas o el desarrollo y mejora de productos y procesos de la organización.



### Desarrollo personal

Consiste en realizar, por iniciativa propia y de manera periódica, actividades de crecimiento y aprendizaje personal utilizando los recursos disponibles.



### Escucha activa

Es prestar atención y comprender adecuadamente los comentarios, aportaciones o preguntas de otras personas.



### Ética y valores

Se refiere a ser consecuente con el conjunto de valores que tenemos, aprobando actitudes y conductas correctas y desaprobando las que no.



### Flexibilidad

Es la capacidad de modificar el comportamiento o la posición con respecto a una idea según la situación, sea de cambio, ambigüedad o adversidad.



### Franqueza

Permite comunicarse con claridad y sinceridad, aportando opiniones constructivas que ayuden y permitan a los/as demás a conocer su situación real.



### Gestión de conflictos

Es la capacidad de resolver un conflicto a través de soluciones constructivas y manteniendo relaciones de trabajo productivas y positivas.



### Innovación

Consiste en desarrollar soluciones originales, inusuales y eficaces a partir de los recursos existentes, estimulando la creatividad de los/as demás.



### Motivación para el logro

Se vincula al establecimiento de objetivos personales estimulantes que potencien la toma de iniciativa y el compromiso, sin depender de otras personas.



### Motivación de compañeros/as

Consiste en apoyar o ser motor de un entorno en el que un equipo se sienta motivado para el cumplimiento de las metas personales o grupales.



### Negociación

Es la capacidad de llegar a acuerdos en las mejores condiciones y tiempos, teniendo en cuenta las necesidades y características de las otras personas.



### Paciencia

Se trata de mantener una actitud tolerante y de escucha con los demás antes de actuar.



### Persuasión

Es la capacidad para influir en el comportamiento de los/as demás a través de conductas, razonamientos y el impacto personal.



### Relación con los/as responsables

Se refiere a asumir y entender la relación con los/as responsables como una fuente de aprendizaje, aceptando nuevos retos para el desarrollo personal.



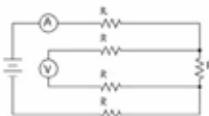
### Relaciones interpersonales

Es saber entender y valorar las aportaciones de otros/as compañeros/as o colegas, mostrando voluntad y actitud de cooperación.



### Resistencia a la frustración

Consiste en mantener una actitud y desempeño estables aún cuando la situación no sea favorable, conservando un nivel de autoestima elevado.



### Seguridad en si mismo/a

Es mostrar fuerza personal y confianza en tus acciones.



### Sentido del humor

Consiste en desarrollar un sentido del humor positivo y constructivo y emplearlo para eliminar tensiones personales o grupales.



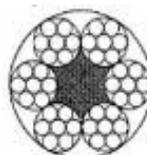
### Sociabilidad

Se refiere a la capacidad de mantener relaciones duraderas, constructivas y efectivas con todo tipo de personas.



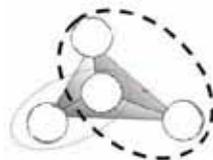
### Transferibilidad

Es adaptarse rápidamente y funcionar eficazmente en entornos diferentes al propio, con nuevos idiomas, culturas, costumbres, etc.



### Conocimientos organizacionales y extraorganizacionales

Consiste en conocer y entender la política, los objetivos y la estrategia de la organización y el entorno en el que se encuentra inmersa.



### Creación y desarrollo de equipos

Se trata de saber orientar y facilitar el crecimiento personal y profesional del equipo, creando un entorno en el que la consecución de metas sea un estímulo constante.



### Delegación

Es definir y asignar claramente responsabilidades al equipo, estableciendo acciones de seguimiento, asegurando el manejo de recursos y guiando los progresos.



### Liderazgo

Significa tanto tener la capacidad de dirigir las actividades del equipo hacia la consecución de metas como adaptar el estilo de liderazgo a diferentes situaciones y necesidades.



### Organización

Es tener la capacidad redistribuir responsabilidades, asignar recursos y coordinar las actividades del equipo para alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia.



### Trato con los/as directivos/as

Es relacionarse con naturalidad con los responsables de la organización, entendiendo cómo piensan y trabajan para poder responder a sus necesidades.



# CAPÍTULO VI

## CONSTRUYENDO UN EQUIPO

¡Estamos en obras en la oficina!

Un buen lugar para trabajar, más que de las estructuras de la organización - las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo - depende de **las personas y los valores que las guían**. La base de todo clima laboral idóneo es el respeto y, a partir de él, la confianza y la honestidad, que encuentran una base sólida. **¡Podemos construir un mejor lugar para trabajar! Una parte importante depende de nosotros/as.**

En publicaciones especializadas, artículos electrónicos o conferencias de especialistas se pueden encontrar recomendaciones o tips para los/as directivos/as sobre cómo convertir su organización en el “mejor lugar para trabajar”. Hay, incluso, un ranking global y por cada continente, donde se menciona cada año quiénes han hecho bien las cosas y tienen el privilegio de estar en la lista. Habitualmente, los aspectos que se evalúan giran en torno:

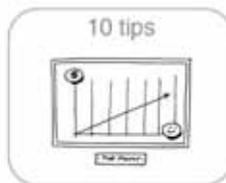
- »Al reconocimiento de la diversidad
- »El respeto por los derechos colectivos
- »La implantación de beneficios sociales<sup>6</sup>
- »El apoyo al desarrollo profesional
- »La apuesta por la innovación de procesos y equipos
- »El empeño por la satisfacción del “cliente interno” o sea, de los/as trabajadores/as.

Pero, ¿cuántos/as de nosotros/as trabajamos en organizaciones globales, en alguna ganadora de premios por su buena gestión o en otra incluida como “estudio de caso” y ejemplo a seguir en los libros de administración y planificación de las escuelas de negocios? Si es tu caso, ¡enhorabuena!, sin embargo, vamos a centrarnos en lo que ocurre realmente. Con la realidad que vives cada día en tu entorno laboral **¿qué puedes hacer para construir un mejor lugar para trabajar?**

El siguiente cuadro tiene dos columnas. La de la izquierda presenta aquellas recomendaciones a las que nos referimos antes y, valiéndonos de ellas, vamos a plantear sugerencias para que puedas apoyarlas. Por supuesto, hay muchas más, pero aquí mencionaremos diez.

---

<sup>6</sup> Se refieren por ejemplo, al establecimiento de inventivos por el buen desempeño, el pago del seguro médico, el ticket restaurante, el servicio de guardería, etc. En algunos casos, incluso, es posible alquilar una vivienda a través de la organización que conlleva a ventajas fiscales.



# UN MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

20...



1	Contratar a las personas por su talento.	Reconocer que todos/as tus compañeros/as tienen talento, ninguno mejor o peor. Lo importante es la complementariedad del equipo.
2	Dar la bienvenida de los/as nuevos miembros al equipo recordándoles que “ya son parte de”.	Ser atento/a y apoyar en lo que esté a tu alcance a tus nuevos/as compañeros/as tanto de tu área como de la organización en general.
3	Inspirar el trabajo de cada miembro de la plantilla haciendo hincapié en la trascendencia de lo que hacen.	Reforzar a tus compañeros/as, recordándoles la valía de su trabajo. Una persona satisfecha consigo misma contagia el positivismo y es capaz de dar más de sí.
4	Hablar con la verdad. La buena comunicación se cimienta en la sinceridad.	Establecer relaciones sinceras. Si bien los grados de afinidad y confianza son variables (naturalmente), todas las personas merecen un trato sincero y franco.
5	Escuchar con atención a los/as trabajadores/as. Al estar en el “día a día” pueden ser capaces de proponer ideas que enriquezcan el proceso de toma de decisiones.	Tener la disposición de escuchar los puntos de vista y las sugerencias de tus compañeros/as. Aunque algunas críticas no sean necesariamente constructivas, siempre puedes aprender de ellas.

6	Agradecer las contribuciones de los trabajadores/as para alcanzar las metas de la organización.	Reconocer el aporte de tus compañeros/as a tu trabajo diario y ser capaz de brindarles ayuda o soporte cuando la situación lo requiera o ellos/as lo soliciten.
7	Atender a las necesidades personales de cada miembro cuando la situación lo requiera. Ello “humaniza” a la organización.	Apoyar a tus compañeros/as ante situaciones personales difíciles como el fallecimiento de algún familiar o el padecimiento de una enfermedad de largo duración.
8	Celebrar las alegrías y los éxitos con los artífices de ello: los/as miembros del equipo.	Participar en las reuniones conmemorativas o de intercambio, en las jornadas de ocio y, en general, en cualquier espacio para la distensión en el que participen tus compañeros/as.
9	Compartir las recompensas. Las mejores compañías se encargan de que todos reciban una parte justa de las ganancias.	Acoger con satisfacción y entusiasmo los logros de tus compañeros/as y vivirlos como un incentivo para tú superación.
10	Reconocer los errores u omisiones de la organización y buscar mecanismos de compensación de los mismos.	Admitir con madurez los yerros y desaciertos de tu trabajo y aceptar los de los/as demás; tener una propuesta de solución o buscarla con humildad en aquellas personas que pueden ayudarte.

Para poder llevar a cabo todas las recomendaciones, existe una premisa: **tener la certeza que puedes**. Hay ocasiones en que sentimos que nuestro trabajo es un lugar hostil, con personas que compiten desmedidamente, plagada de compañeros/as egoístas y malintencionados/as. Sin embargo, ten presente que **esos sentimientos suelen anidar en otros más profundos: la inseguridad y la insatisfacción personal y el miedo al cambio**, a perder aquello que hemos conseguido.

**No podemos cambiar a las personas de nuestro entorno laboral, pero si ayudarlas a aumentar su autoestima, a sentir su valía, a reconocerse “capaces de”**. En un “mejor lugar para trabajar” hay una cadena de sentimientos positivos, que se van contagiando. **Los comienzos siempre son duros, pero necesarios**. A la organización le corresponde facilitar espacios para la buena convivencia, el respeto a la diversidad y el intercambio y, **a cada uno de nosotros, mantenerlos**.

No sólo inclusiv@, también eficiente y efectiv@

En una organización: ¿qué pasa, realmente, cuando se incluye la diversidad? Según se ha estudiado, **el nivel de diversidad de un equipo de trabajo afecta su efectividad porque cambia su dinámica (17)**. Más o menos compleja, **la diversidad siempre ejerce una influencia**. Una analogía ilustrativa puede ser la del medio ambiente: no podemos evitar los impactos cuando usamos sus recursos o servicios, pero sí gestionarlos adecuadamente.

La dinámica de un equipo se refiere a **cómo se comporta, cómo entiende su misión y sus objetivos, cómo interpreta las causas de lo que ocurre en el entorno y dentro de él y, finalmente, cómo son las relaciones afectivas entre sus miembros**.

Haciendo una generalización, la diversidad puede influir en:

#### **Las funciones de la comunicación**

**organizacional**, es decir, coordinar, informar, controlar, motivar, evaluar, sugerir, intercambiar y expresar emociones.

#### **Los estilos de atribución de**

**responsabilidades**, que pueden ser externos (cuando las asignamos a causas del entorno) e **internos**, cuando asumimos parte de la responsabilidad que nos corresponde.

**El clima emocional**, es decir las emociones y e tono afectivo del grupo de personas.

#### **El nivel y frecuencia de los**

**conflictos**. Puede haber desacuerdos sobre cómo realizar las tareas y otros de índole personal por tener una escala de valores distinta.

**La eficacia grupal**, es decir la confianza y habilidad del equipo para realizar las tareas de forma eficiente.

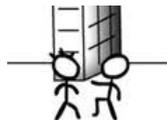
**La división natural del grupo** en subgrupos sobre la base de uno o varios factores o atributos.

**Cuanto más compleja** sea la tarea, cuántas más **creatividad** requiera, será **mejor aprovechado el gran potencial de un grupo diverso**. Sin embargo, es **importante que la organización preste atención a los aspectos mencionados anteriormente**. Imagina una selva tropical: su riqueza y potencial es enorme, pero se requieren planes de ordenación y la definición de prioridades para poder aprovechar los recursos adecuadamente. **Así, la diversidad, como hecho y recurso, necesita atención, requiere que las organizaciones inviertan en ella para poder aprovechar todo su potencial.**

**Ser inclusiv@s**, es decir, tener la **habilidad convivir con éxito en un entorno diverso**, supone **trabajar nuestras competencias** y ser consciente de **qué aspectos suelen verse más influenciados por la diversidad** y no perderlos de vista. El aprendizaje personal y organizacional que trae consigo el vivir y gestionar un entorno diverso es invaluable. **Incluso los conflictos son constructivos porque estimulan nuestras capacidades.**

La organización, tú, podéis ser **inclusiv@s** y **efectiv@s**. Has empezado con buen pie: **perdiendo el miedo a aquello que no conoces para darle una oportunidad.**

Fomentar la discusión franca y no ver en la discrepancia un problema, sino la fuente de las mejores soluciones. La unanimidad absoluta generalmente es ficticia y, por tanto, dañina.



**Raúl Castro.**

Militar y político cubano, actualmente Presidente de Cuba.

**La comida es un buen pretexto.**

Una de las competencias más importantes que debes reforzar o desarrollar para mejorar tu inclusión es la **sociabilidad**. Una persona sociable puede **establecer y mantener relaciones constructivas** con todo tipo de personas.

Hay que buscar algún buen pretexto para compartir con todo el equipo de nuestra organización. **En ambientes distendidos reconocemos mejor a las personas porque, tanto ellas como nosotros/as, estamos menos condicionados/as.** Incluso, muchas diferencias se solventan así. En foros de la web o discusiones entre compañeros/as suele surgir la interrogante de si se debe mezclar la vida laboral con la personal y cuestionamos la idoneidad del llamado *team building* del mundo anglosajón. **La clave está en cómo entendemos y vivimos esos espacios de distensión.** El objetivo, más que ampliar nuestro círculo de amistades es **mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el espíritu de equipo.**

Una de las prácticas más habituales en las organizaciones son los campeonatos deportivos o las jornadas de convivencia. Queremos proponerte, además, actividades relacionadas con la gastronomía. **La comida siempre es un buen pretexto para pasar**

**un buen momento.** Probablemente todas las culturas, grupos étnicos y las sociedades en general compartan el gusto por la buena cocina.

### ideas comestibles!



- Propón un concurso de sopas. Hay muchas en todo el mundo. Incluso, puedes hacer uno de “sopas de la abuela”.
- Las comidas o cenas de navidad o del día de la organización pueden ser temáticas. Por ejemplo, podéis visitar cada año un restaurante de un lugar o país diferente.
- El viernes de la tapa puede ser algo divertido. Cada vez os inscribís personas distintas y elaboráis tapas inventadas por vosotros/as. No requiere mucho tiempo y es un ejercicio muy creativo.
- ¿Qué tal, el “el mes de la comida mestiza”. Un día del mes os reunís llevando ingredientes de varias regiones del mundo, inventáis platos nuevos y los degustáis.
- También podéis reunirnos para intercambiar platos temáticos. ¿Cuántos platos se hacen a partir de la patata, el tomate, el maíz o infinidad de otros productos que se emplean en todo el mundo?

Te hemos presentado sólo algunas propuestas, pero seguramente hay muchas más. Como hemos indicado antes, lo importante es compartir, **humanizar a las personas de trabajo con nosotros/as.**

Los seres humanos **siempre comparamos**. Es natural. En entornos laborales diversos, **procura hacerlo** (de ser necesario) **para remarcar detalles y no para juzgar si algo es mejor o peor**. Si se trata de comida, ¡más aún!

Piensa... ¿Qué otro pretexto puedes inventar para compartir con tus compañeros/as de trabajo?



# CAPÍTULO VII

## INICIANDO EL VIAJE

Un *checklist* sobre ti

Un checklist es una lista para verificar una situación o una condición. Nuestra intención es ayudarte a conocer qué habilidad tienes para “incluirte” en función a las competencias descritas en la sección *Yo divers@*. Aunque somos conscientes de que ningún cuestionario es tan preciso y exhaustivo como tu propia capacidad para analizarte y tomar conciencia de tu realidad, nos atrevemos a plantear el “In” Checklist con la finalidad de ayudarte o darte el empujón que necesitas para mejorar o empezar a trabajar tus habilidades inclusivas.

### INSTRUCCIONES



- Utiliza los “In” Checklist I cualquiera que sea tu posición en la organización.
- Si eres responsable de algún equipo, además, responde el “In” Checklist II.
- Ninguno de los dos cuestionarios puntúa, sólo te indica, en función a tu propia valoración, qué tipo de competencias debes reforzar, desarrollar o perfeccionar.

## “In” Checklist I



### COMPETENCIAS SOBRE TU CAPACIDAD DE COLABORACIÓN Y SERVICIO

Cuando una persona te pide consejo, te tomas el tiempo necesario para atenderla.	
Sueles escuchar y mostrarte interesado/a por entender los puntos de vista de tus compañeros/as.	
Actúas según las normas de la organización o de acuerdo a un código deontológico profesional	
Actúas de acuerdo a tus valores.	
Eres claro/a y directo/a cuando realizas una crítica.	
Eres capaz de informar a tus superiores sobre aquellos aspectos del trabajo con los que no estás de acuerdo o que no compartes.	
Haces que cada compañero/a sienta que su trabajo es importante.	
En las conversaciones con otras personas, tratas de entender sus razones antes de formarte un juicio y actuar.	
Cuando negocias, no pierdes la calma si las demandas de la otra parte no corresponden a tus intereses.	
Mantienes una comunicación abierta con tus responsables, expresando tus puntos de vista y tus sentimientos.	
Actúas como mediador/a cuando surge un conflicto en el equipo.	
Te gusta cooperar y más, cuando trabajas en equipo.	
Animas a otras personas utilizando el sentido del humor cuando percibes que tienen dificultades.	
En las reuniones (de trabajo o no) muestras una actitud distendida y amable.	
En general, no te incomoda estar rodeado/a de gente.	

Si más de mitad de las situaciones no están marcadas debes desarrollar o reforzar las siguientes competencias: la accesibilidad y apertura a los/as demás, la capacidad para relacionarte con tus compañeros/as y responsables, la sociabilidad, la colaboración, la franqueza, la paciencia y ejercitar tu sentido del humor.

Si has marcado más de la mitad o todas las situaciones, te corresponde perfeccionar las competencias indicadas.



## COMPETENCIAS PARA SER EFICAZ EN UN ENTORNO DIVERSO

Puedes intuir las conductas de tus compañeros/as en ciertas situaciones y ello te permite estar preparado/a para reaccionar adecuadamente.	
Sientes que tienes la capacidad y muestras interés por emprender, sin temor, proyectos nuevos.	
Te consideras un motor para desarrollar un buen ambiente de trabajo.	
Te ajustas a los cambios y puedes atender las demandas que se producen de manera rápida.	
Tienes facilidad para trabajar en proyectos distintos y con grupos distintos.	
Aceptas críticas, valoras positivamente los comentarios desfavorables acerca de la ejecución de tu trabajo y eres capaz de modificar tu opinión.	
Asumes los fracasos como un medio para favorecer el aprendizaje personal y grupal.	
Confías en tus cualidades y acciones y eres capaz de asumir riesgos.	
Cuando defiendes y argumentas tu punto de vista, actúas de forma segura y asertiva.	
Muestras una actitud cooperativa en equipos diversos, con personas de edades, cultura o sexos distintos o en entornos distintos al habitual.	

Si más de mitad de las situaciones no están marcadas debes desarrollar o reforzar las siguientes competencias: la autoestima, la seguridad en ti mismo, la flexibilidad, la resistencia a la frustración y tu capacidad para analizar el comportamiento de las personas.

Si has marcado más de la mitad o todas las situaciones, te corresponde perfeccionar las competencias indicadas.

## COMPETENCIAS COGNITIVAS

PARA MEJORAR TU DESEMPEÑO EN UN ENTORNO DIVERSO.



Habitualmente muestras disposición para corregir errores en tus tareas con el objetivo de mejorar las metas (productos o servicios).

Realizas consultas y buscas puntos de vista diferentes para la búsqueda de soluciones adecuadas.

Ante un conflicto actúas como mediador/a, comprendes los puntos de vista de las partes y sueles ser efectivo/a en la búsqueda de soluciones.

Te sientes cómodo/a trabajando en situaciones novedosas.

Cuando hay un problema, te avocas a solucionarlo a través de diversos enfoques. Manejas de modo creativo la diversidad de recursos e información.

Si más de mitad de las situaciones no están marcadas debes desarrollar o reforzar las siguientes competencias: el análisis y solución de problemas, la versatilidad (asunción de roles), la creatividad y la innovación.

Si has marcado más de la mitad o todas las situaciones, te corresponde perfeccionar las competencias indicadas.

COMPETENCIAS SOBRE TU CAPACIDAD  
DE COMUNICARTE EN UN ENTORNO DIVERSO



Sabes convencer a través de argumentos o hechos.	
Consideras que, cuando intervienes, lo haces constructivamente.	
Te adaptas a el/la interlocutor/a con el/la que te comunicas desde el punto de vista cultural y teniendo en cuenta sus expectativas.	
En un intercambio de opiniones, escuchas a tus compañeros/as.	
Dejas que los demás se expresen sin interrumpir.	
Reformulas las opiniones de los demás para hacerles ver que has comprendido.	
Reformulas tus opiniones cuando la situación lo amerita o tu(s) interlocutores/as te lo solicitan.	
Dedicas parte de tu tiempo a escuchar a tus compañeros/as si necesitan tu apoyo u opinión.	

Si más de mitad de las situaciones no están marcadas debes desarrollar o reforzar las siguientes competencias: la escucha activa y la comunicación verbal.

Si has marcado más de la mitad o todas las situaciones, te corresponde perfeccionar las competencias indicadas.



## COMPETENCIAS SOBRE TU ACTITUD HACIA EL LOGRO Y LA ACCIÓN EN UN ENTORNO DIVERSO.

Conoces tus puntos débiles y buscas la forma de compensarlos buscando la complementariedad con otros/as compañeros/as.	
En general, necesitas poca orientación, incluso al enfrentarte a problemas nuevos o poco comunes.	
Utilizas nuevas “maneras de hacer las cosas” en situaciones en que las referencias conocidas no son efectivas y su aplicabilidad suele ser exitosa.	
No te centras sólo en tu actividad. Sueles tener contacto con personal de tu área o de otras y consideras múltiples vías de información para obtener una visión global de la organización.	
Obtienes el máximo provecho de los recursos de los que dispones.	
Te defines metas a corto plazo, cuya consecución exitosa supone un refuerzo continuo.	

Si más de mitad de las situaciones no están marcadas debes desarrollar o reforzar las siguientes competencias: el desarrollo personal, la innovación, la motivación para el logro y la resistencia a la frustración.

Si has marcado más de la mitad o todas las situaciones, te corresponde perfeccionar las competencias indicadas.

## “In” Checklist II



### COMPETENCIAS SOBRE TU CAPACIDAD DE GESTIONAR UN ENTORNO DIVERSO

Puedes detectar las fortalezas y debilidades de tus colaboradores/as y personas a cargo tras un breve análisis.

Haces seguimiento a las soluciones aportadas por los/as miembros de tu equipo para confirmar su efectividad o aplicar medidas correctoras.

Conoces las políticas y procedimientos relativos a tu área de trabajo o proyecto y tienes referencia de las de otras áreas o proyectos.

Tratas con respeto a los/as miembros de tu equipo, aún cuando existen discrepancias o debes hacer una crítica.

Tienes disposición para explicar a tu equipo los objetivos y procedimientos de la organización y del área y eres flexible para adaptarte a las particularidades de cada persona.

Tienes la capacidad de detectar el potencial de cada miembro del equipo para realizar una óptima asignación de roles y tareas.

Apoyas las iniciativas formativas y de desarrollo de cada trabajador/a y fomentas el perfeccionamiento y mejora continua de cada uno/a.

Escuchas las demandas de tu equipo y procuras resolverlas con la participación de todos/as

Te preocupas por crear y mantener un buen ambiente de trabajo.

Asignas tareas a las personas bajo tu responsabilidad según su grado de desarrollo.

Consideras y tienes en cuentas las aportaciones de cualquiera de los/as miembros de tu equipo.

Buscas en consenso para resolver situaciones o plantear medidas que afectan a todos/as.

Tienes facilidad para obtener el apoyo y el compromiso de los/as miembros de tu equipo y, en general, de los/as demás sin necesidad de imponerte.

Sabes delegar para motivar.

Cuando negocias, realizas las concesiones necesarias para lograr las metas propuestas.

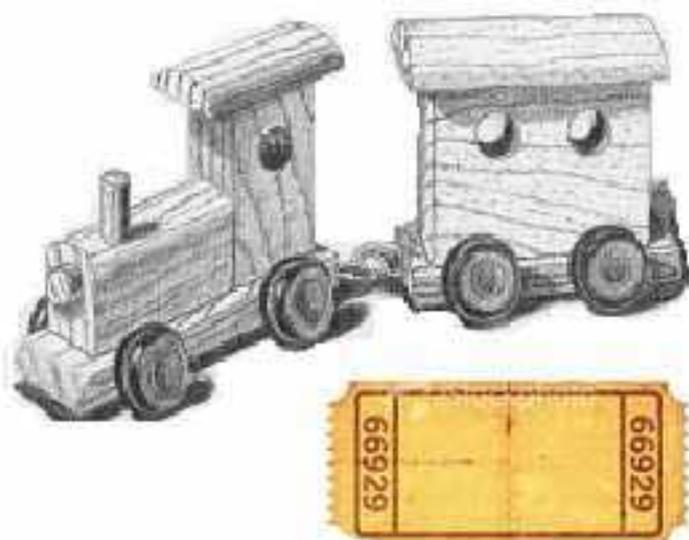
Coordinas los esfuerzos de los/as demás.

Si más de mitad de las situaciones no están marcadas debes desarrollar o reforzar las siguientes competencias: el análisis y solución de problemas, la creación, motivación y desarrollo de equipos, la delegación, la flexibilidad, la gestión de conflictos, el liderazgo, la negociación y la organización.

Si has marcado más de la mitad o todas las situaciones, te corresponde perfeccionar las competencias indicadas.

Cualquiera que haya sido el resultado en uno o varios de los checklists, **siempre tienes que estar alerta**. Estamos sometidos/as a tal “bombardeo” casi constante de estereotipos y prejuicios que **nuestra capacidad de ser inclusivo/a siempre está a prueba**: a veces avanzamos, a veces retrocedemos. De hecho, es probable que algún prejuicio que hayas superado reaparezca por alguna vivencia que evoque aquello que sentías o pensabas. Es normal. Sin embargo, **la clave es no perder el compromiso que has adquirido por valorarte y valorar a las personas precisamente por el hecho de serlo**. No hay ser humano que no tenga algo que enseñarte, incluso, sobre cómo no deben hacerse las cosas.

Prepara un equipaje liviano e inicia el viaje. **El tren de la diversidad tiene muchas paradas, pero un solo destino: nosotros/as.**



¡Manos a la obra!

Eres humano/a. Eres animal. Eres una sofisticada amalgama de sistemas dotada de pensamientos y sentimientos. Somos frágiles si nos comparamos con otros grandes mamíferos, pero, en cambio, la naturaleza nos ha prestado la más sofisticada de las herramientas: el cerebro. Y no podemos negar que somos seres sociales, nos necesitamos, nos agrupamos.

**Ashley Montagu**, un reconocido antropólogo y humanista inglés del siglo XX, sostuvo que la violencia no es innata a nuestra naturaleza, que estamos hechos/as para desarrollarnos en ambientes de comprensión y cooperación y que cuando se frustran estas tendencias básicas empezamos a “colisionar” unos/as contra otros/as. Además, escribió que nuestra especialidad es, precisamente, ser no especializados/as, capaces de adaptarnos a lo imprevisible, ser maleables y flexibles (19).

¿Qué nos conduce a un comportamiento violento, agresivo u hostil? Probablemente el sentirnos frustrados. Y... ¿quién o qué nos frustra? La sociedad, el sistema, nuestro/a responsable o hasta la política de gobierno podrían ser sospechosos para muchos/as de nosotros/as. **A menudo buscamos culpables en terceras entidades – sean personas u organizaciones - porque nos cuesta asumir nuestra responsabilidad.** Es innegable la interacción que existe entre la sociedad y tú, entre la sociedad y cada ser humano. Sin embargo, tenemos que reconocer que nuestro **comportamiento**, aunque puede estar influenciado por ella – y ojalá nunca condicionado – **siempre será competencia nuestra.** En esa disociación, en esa capacidad de abstraernos del conjunto para cuestionarnos y cuestionar tal vez empieza nuestro mayor anhelo: **la libertad.**

**El verbo incluir, con todas sus conjugaciones, es nuestra responsabilidad. También.** Ello no significa que los/as demás no la tengan, que la organización donde trabajas se desentienda. En realidad, es una **labor de todos/as**, que nos humaniza, que nos recuerda quiénes somos y cuánta habilidad tenemos para adaptarnos y cooperar entre nosotros/as.

Ningún camino que suponga el **crecer como personas** es fácil porque tenemos que enfrentarnos contra aquello que nos ha identificado y definido durante mucho tiempo. Pero hay que hacerlo. Para vivir realmente la tolerancia y el respeto y ser mejores ciudadanos/as, padres, madres, hijos/as, amigos/as, trabajadores/as, estudiantes.

Hemos llegado casi al final del *Diver\_cionario II*. Aunque, con toda sinceridad, pensamos que no es un libro que revele grandes misterios, **lo hemos preparado humanamente.** Cada idea vertida nos las han transmitido personas como tú o las hemos vivido nosotros/as mismos/as. Por eso **sentimos que es nuestro y que es tuyo. Eso es lo más importante.**

Aunque *aparques el Diver\_cionario II* en algún cajón o estantería o en la memoria de tu ordenador, **llévate aquellas ideas que te hayan hecho reflexionar, las que consideres polémicas o con las que estés en desacuerdo.** El efecto que buscamos es el mismo: ¡que te pongas manos a la obra! El recuadro que aparece debajo está en blanco, a drede. Significa todo aquello que aún está por hacer. **Significa oportunidad y presente.**  
**¿Podrías empezar mañana?**

Handwriting practice lines consisting of a solid top line, a dashed middle line, and a solid bottom line, repeated seven times.

Encuentro tanta diferencia entre yo y yo mismo como entre yo y los demás.

**Michel E. de Montaigne**

## PROFESIONALES Y ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

El Diver\_cionario II se desarrolló a través de un proceso participativo. Se llevó a cabo tres Grupos de Discusión y entrevistas individuales a profesionales. A continuación se enumeran los/as profesionales y las organizaciones participantes.

AGENCIA PARA EL EMPLEO DE MADRID <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>	Paloma Sanz
ASISPA <a href="http://www.asispa.org">www.asispa.org</a>	Fátima Rosas - Nuria Gaité - Paz Gonzalez
ATA MADRID <a href="http://www.autonomos-ata.es">www.autonomos-ata.es</a>	Guillermo Guerrero
COAG <a href="http://www.coag.org">www.coag.org</a>	María Paz Martín
ECCOO <a href="http://www.ecooo.es">www.ecooo.es</a>	Carlos Amaro - María José Romero
FORÉTICA <a href="http://www.foretica.es">www.foretica.es</a>	Ricardo Trujillo
FUNDACIÓN CEPAIM <a href="http://www.cepaim.org">www.cepaim.org</a>	Lydia Sangil
MC DONALD'S <a href="http://www.mcdonalds.es">www.mcdonalds.es</a>	Rafael Moreno
MICROSOFT IBÉRICA <a href="http://www.microsoft.com/es">www.microsoft.com/es</a>	Olvido Nicolás
PUENTES GLOBAL <a href="http://www.puentesglobal.org">www.puentesglobal.org</a>	Concepción Galdón
PLATAFORMA DE LA CONSTRUCCIÓN <a href="http://www.laplataforma.es">www.laplataforma.es</a>	María Victoria Ricó
QUISQUEYA CULTURAL <a href="http://www.quisqueyacultural.es">www.quisqueyacultural.es</a>	Gabriela Sosa
PROFESIONALES INDEPENDIENTES	Carolina Olivero - Fernando Gaumbe Karem Ibarra - Laura Ramos María Alandes - María Aurteneche Sara Muñoz - Sandra Sotomayor



- (1) S. Pié-Ninot, S. La teología fundamental (2008). Editorial Secretariado Trinitario. Salamanca, España. pp.96-111
- (2) Spiess, Olga, (aut.) La Asertividad, expresión de una sana autoestima (1º edición). Editorial Desclée de Brouwer, S.A. 31ª imp. (12/1998). 154 p.
- (3) Dossier para una educación intercultural. Teoría: El proceso intercultural  
<http://www.fuhem.es/cip-ecosocial/dossier-intercultural/contenido/15%20el%20proceso%20intercultural.pdf>
- (4) Guía de creación de negocio  
<http://herramientas.portaento.es/creacion%20de%20negocio%20-%20xhtml/negociaciones.html>
- (5) Carrión, J. (2007). Técnicas de negociación. Asociación para el estudio y la investigación del protocolo universitario. VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas. 44 p.
- (6) Moreno Rodríguez, M. La mediación en la resolución de conflictos. Documento de trabajo. IES El Greco. 8 p.  
<http://www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura4.pdf>
- (7) Fundación Cepaim (2009). Mediación intercultural (video formativo).
- (8) <http://www.traductor.cc/espanol-a-esperanto/>
- (9) <http://es.wikipedia.org/wiki/Esperanto>
- (10) <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>
- (11) Rebai, F (2006). Planes de desvinculación asistida por la empresa. Revista Invenio, noviembre año/vol. 9, número 017. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Rosario, Argentina. pp. 119 – 132.
- (12) UE (2002). Las competencias clave (Estudio 5). Programa Eurydice. 156 p.
- (13) Centro del profesorado de Alcalá de Guadaíra. Diccionario de competencias generales y específicas.  
<http://www.redes-cepalcala.org/inspector/documentos%20y%20libros/competencias/diccionario%20de%20competencias.pdf>
- (14) Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia. Diccionario de competencias. [http://cmap.upb.edu.co/rid=1227502343677\\_849177714\\_11736/diccionario%20de%20competencias%2003.pdf](http://cmap.upb.edu.co/rid=1227502343677_849177714_11736/diccionario%20de%20competencias%2003.pdf)



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo  
*Invierte en tu futuro*



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE INMIGRACIÓN  
E INMIGRACIÓN  
DE LOS TERRITORIOS  
AUTÓNOMOS