



género & diversidad

UN PROGRAMA DEL GRUPO CONSULTIVO PARA LA
INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA INTERNACIONAL (GCIAI)

Manual del Taller de Orientación

CENTROS FUTURE HARVEST PROGRAMA DE MENTORÍA

Con el apoyo del Programa de Género y Diversidad
del Sistema del GCIAI



GCIAI



CIMMYT





Manual del Taller de Orientación

CENTROS FUTURE HARVEST
PROGRAMA DE MENTORÍA

Patrocinado por el Programa de Género y Diversidad
del Sistema del GCIAI

Grupo Consultivo para la Investigación
Agrícola GCIAI

Índice

Introducción	1
Módulo 1 Estilo de Personalidad	2
Módulo 2 Perfil de Cultura	9
Módulo 3 Estilo de Conflicto	18
Módulo 4 Estilo Asertivo	21
Módulo 5 Minorías	23
Módulo 6 Profecía de Autocumplimiento	25
Módulo 7 Resumen de las Implicaciones de los Estilos	27
Bibliografía	28

Introducción

BIENVENIDO AL TALLER DE ORIENTACIÓN del Programa de Mentoría de los Centros *Future Harvest*, que cuenta con el apoyo del Programa de Género y Diversidad (G&D) del Sistema del GCIAI. Este taller marca el comienzo de su apasionante compromiso de un año y le ofrece la primera oportunidad, como participante del programa, para reunirse y aprender de qué se trata la buena mentoría y qué habilidades y experiencias requerirá usted para cimentar una relación de mentoría sólida y productiva.

Durante el taller, usted participará en una fascinante serie de ejercicios. Ellos lo introducirán a nuevas maneras de evaluar la forma en que usted establece metas y aborda las diferencias culturales, los conflictos y las personas con diferentes estilos de personalidad. Usted y su pareja de mentoría trabajarán juntos para elaborar un plan de acción que reconoce cualquier diferencia y ambos recibirán orientación sobre la manera de armonizar esas diferencias y trabajar juntos de manera provechosa.

Aunque este manual está diseñado para el Programa de Mentoría de los Centros *Future Harvest*, contiene consejos que pueden aplicarse en cualquier actividad que requiera la interacción transcultural y le serán útiles en muchos aspectos de su vida profesional. Disfrute el taller y esperamos recibir sus comentarios a medida que avanza el año y crece su relación de mentoría.

Vicki Wilde, Líder del Programa de G&D, y
Normala S. Merry,
Diseñadoras del Programa de Mentoría

Las buenas relaciones de mentoría se favorecen cuando el mentor y el pupilo tienen, desde el principio, un buen conocimiento de los estilos de interacción personal de cada uno de ellos, así como una apreciación de las metas del pupilo. El Programa de Mentoría del GCIAI se centra en cinco estilos, los cuales se explican en detalle en este manual y se tratarán a fondo durante sus reuniones de orientación.

1. Personalidad
2. Cultura
3. Conflicto
4. Asertividad
5. Género/minorías

Módulo 1

Estilo de Personalidad

Todos tenemos un estilo de personalidad que afecta la manera en que interactuamos con los demás. Dentro de las relaciones, las diferencias de estos estilos de personalidades pueden actuar como inhibidores o como oportunidades, lo cual es especialmente cierto en la mentoría.

Para este programa, seguimos un sistema desarrollado por la Dra. Meredith Belbin, quien identificó nueve estilos de personalidades que abarcan los tipos de aporte que hacen las personas en una relación. El modelo de la Dra. Belbin ha sido usado y probado efectivamente con organizaciones en todo el mundo. El Módulo 1 presenta los estilos, tal como los define la Dra. Belbin, y unas herramientas sencillas para determinar su estilo de personalidad y entender de qué manera interactúa su estilo con el estilo de su mentor o pupilo.

Identifique su estilo

De los siguientes nueve estilos, elija dos que mejor lo describan cuando trabaja con colegas. Indique 1 (el estilo que más se parece al mío) y 2 (el estilo que le sigue en parecido).

SEMBRADOR Hábil para generar nuevas ideas	INVESTIGADOR DE RECURSOS Extrovertido y sociable	COORDINADOR Facilitador hábil y capaz de tener una visión global
FORMADOR Dinámico y exigente	MONITOR EVALUADOR Hábil para el análisis lógico	TRABAJADOR EN EQUIPO Diplomático - Busca la armonía
EJECUTOR Bueno para la planificación de proyectos y bien organizado	COMPLETADOR TERMINADOR Cumple con las fechas de entrega y es bueno con los detalles	ESPECIALISTA Conocimiento detallado de temas especializados

© 1996, BELBIN ASSOCIATES, CAMBRIDGE

Descripciones de los Nueve Roles en Equipo		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROBLEMAS
SEMBRADOR <ul style="list-style-type: none"> • Fuente de ideas originales • Creativo, imaginativo, no convencional • Resuelve problemas difíciles 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasa por alto los detalles • Demasiado preocupado para comunicarse eficazmente • Descuida los asuntos prácticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcado sentido de posesión respecto a la idea cuando la cooperación con otros arrojaría mejores resultados • Menosprecia a los demás
INVESTIGADOR DE RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> • Negociador creativo • Extrovertido, entusiasta, comunicativo • Busca nuevas oportunidades • Establece contactos por fuera y trae ideas nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimista en exceso • Pierde el interés después que el entusiasmo inicial ha pasado 	<ul style="list-style-type: none"> • Decepciona a colegas/ clientes dejando de hacer los preparativos de seguimiento
COORDINADOR <ul style="list-style-type: none"> • El contralor del equipo • Maduro, seguro, confiado • Presidente hábil-reconoce las habilidades • Pone en claro las metas, promueve la toma de decisiones, sabe delegar 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser visto como manipulador • Delega el trabajo personal • Tiende a ser perezoso si puede encontrar a otra persona que haga el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se atribuye el mérito personal del esfuerzo del equipo
FORMADOR <ul style="list-style-type: none"> • Estimula a otras personas para que sobresalgan • Desafiante, dinámico, prospera bajo presión • Tiene el empuje y el coraje para superar los obstáculos 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser provocador • A veces lastima los sentimientos de los demás • Propenso a la frustración y a la irritación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pisotea sistemáticamente los sentimientos de los demás • Incapacidad para salvar la situación con buen humor o disculpándose
MONITOR EVALUADOR <ul style="list-style-type: none"> • Analizador de problemas • Sereno, estratégico, perspicaz • Ve todas las opciones • Emite juicios acertados 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces le falta tacto – “los hechos son así” • Incapacidad para inspirar a otros • Demasiado crítico 	<ul style="list-style-type: none"> • Crítica severa permanente, sin considerar los sentimientos de las personas
TRABAJADOR EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la armonía • Colaborador, apacible, diplomático • Escucha, fomenta la comprensión • Desactiva conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Indeciso en las situaciones difíciles • Fácilmente influenciable • Siempre solicita la aprobación de los demás– “¿qué opina?” 	<ul style="list-style-type: none"> • Evita situaciones que incluyen presión • Nunca da una opinión

Descripciones de los Nueve Roles en Equipo		
<p>EJECUTOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizador eficaz • Disciplinado, confiable, conservador, eficiente • Transforma ideas en acciones prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexible – lento para responder a nuevas situaciones • Se adhiere a lo comprobado y confiable 	<ul style="list-style-type: none"> • Obstaculiza el cambio • Renuente a adaptarse a circunstancias cambiantes
<p>COMPLETADOR TERMINADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las fechas de entrega • Garantiza la entrega a tiempo • Meticuloso – advierte errores y omisiones • Se puede confiar plenamente en él/ella 	<ul style="list-style-type: none"> • Reacio a delegar y se preocupa demasiado • Perfeccionista– “usted no lo hará de la manera correcta (a mi manera)” 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre se fija en los pequeños detalles o equivocaciones, de una manera que desmotiva • Acelera, sin necesidad, la etapa de planificación de un proyecto
<p>ESPECIALISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • “El experto” • Testarudo, de mucho arranque, consagrado • Provee conocimientos y habilidades poco comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra demasiado en los detalles técnicos • Demasiado teórico, con poco interés respecto a la manera en que sus ideas se enlazan con la visión global 	<ul style="list-style-type: none"> • No quiere involucrarse en temas más amplios de interés del equipo • Síndrome de “no es mi problema”

© 1996, BELBIN ASSOCIATES, CAMBRIDGE, REINO UNIDO



Frases características de los diferentes estilos de personalidad

Las siguientes frases identifican lo que quizá dirían quienes se identifican con ese tipo de personalidad.

<p>SEMBRADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando un problema lo desconcierte, aplique el pensamiento lateral. • Donde hay un problema, hay una solución. • Cuanto mayor es el problema, mayor es el desafío. • No interrumpes, genio trabajando. • Las buenas ideas siempre suenan extrañas al principio. • Las ideas comienzan con un sueño. • Sin innovación continua, nadie sobrevive. 	<p>FORMADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¡Simplemente hágalo! • Diga "no", luego negocie. • Si usted dice, "sí, lo haré", espero que lo haga. • No estoy satisfecho de que estemos logrando todo lo que podemos. • Puedo que sea tosco, pero al menos voy al grano. • Haré que las cosas funcionen. • Cuando el andar se hace duro, los duros se echan a andar.
<p>INVESTIGADOR DE RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podríamos hacer una fortuna. • Las ideas se deben robar con dignidad. • Nunca reinvente la rueda. • Las oportunidades surgen de los errores de otras personas. • ¿Seguro que podemos sacarle provecho a eso? • Usted siempre puede llamar por teléfono para averiguar. • El tiempo que se dedique al reconocimiento rara vez es tiempo perdido. 	<p>MONITOR EVALUADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo pensaré y mañana le daré una respuesta bien fundamentada. • ¿Hemos agotado todas las opciones? • Es mejor tomar la decisión correcta lentamente que tomar la decisión equivocada precipitadamente. • Esto parece la mejor opinión, en conjunto. • Sopesemos las opciones. • Las decisiones no deben basarse netamente en el entusiasmo.
<p>COORDINADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • No perdamos de vista el objetivo principal. • ¿Alguien más tiene algo que agregar? • Nos gusta llegar a un consenso antes de seguir adelante. • Nunca suponga que el silencio significa aprobación. • Pienso que debemos darle una oportunidad a otra persona. • La gerencia es el arte de conseguir que otras personas hagan todo el trabajo. 	<p>TRABAJADOR EN EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser cortés no cuesta nada. • Estaba muy interesado en su punto de vista. • Si a usted le parece bien, a mí me parece bien. • Todos tienen un lado bueno que mostrar. • Si la gente se escuchara más a sí misma, hablaría menos. • Usted siempre puede sentir un buen ambiente en el trabajo.
<p>EJECUTOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se puede hacer, lo haremos. • Las palabras se las lleva el viento; las acciones son las que cuentan. • El trabajo arduo nunca mató a nadie. • Si es difícil, lo hacemos de inmediato. Si es imposible, toma un poco más de tiempo. • Errar es humano; perdonar no es política de la empresa. • Pongámonos a trabajar en lo que tenemos a la mano. • La empresa tiene todo mi apoyo. 	<p>ESPECIALISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En este trabajo usted nunca deja de aprender. • escoja una ocupación que le guste, y nunca tendrá que trabajar un día en su vida. • El verdadero profesionalismo es su propia recompensa. • Mi tema me fascina. • Entre más conozca, más va a descubrir.
<p>COMPLETADOR TERMINADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esto es algo que exige nuestra completa atención. • Vale la pena leer la letra menuda, porque si algo puede ir mal, irá mal. • No hay ninguna excusa para no ser perfecto. • ¿Ha sido verificado? 	<p>¿LE RESULTA CONOCIDA CUALQUIERA DE ESTAS FRASES?</p>

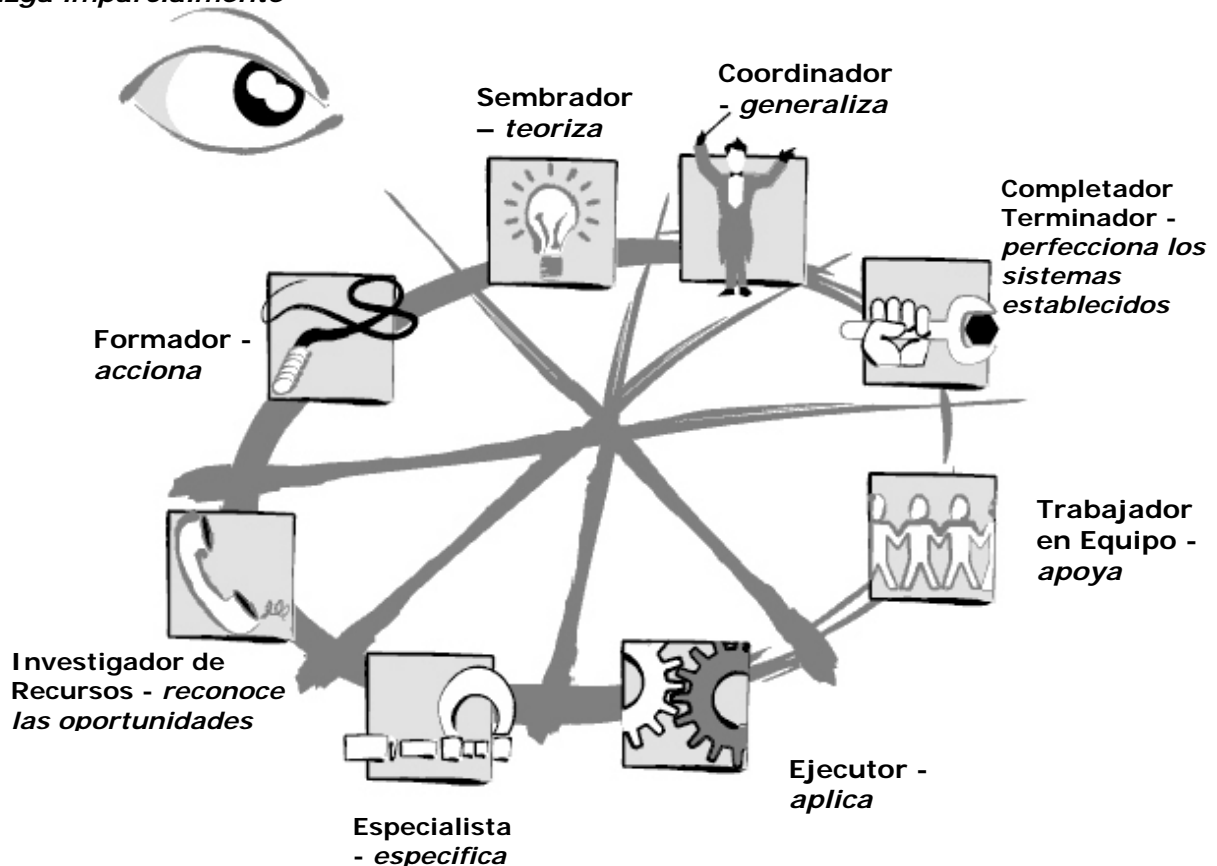
Tres categorías de los 9 estilos



Estilo de Personalidad – Opuestos

Muchas veces, al considerar los diferentes estilos, se pueden predecir posibles problemas con los demás. Es importante reconocer que algunos roles pueden entrar en conflicto y otros se complementan mucho.

**Monitor Evaluador -
juzga imparcialmente**



Estilo de Personalidad - Desarrollo Individual

1. ¿Qué es lo más valioso que ha aprendido acerca de su estilo?

2. ¿Cómo puede usar más eficazmente sus estilos dominantes?

3a. ¿Qué estilo tiene su mentor/pupilo?

3b. ¿Cuáles son las implicaciones del estilo de su mentor/pupilo para la interacción entre ambos?

3c. ¿Cómo construirá usted una mejor relación conociendo el estilo de ambos?

4. ¿Qué estilo tratará de desarrollar activamente?

Estilo de Personalidad - Sobrenombres

Esto es apenas un poco de diversión para dar una imagen del tipo de comportamiento o estereotipo que uno podría esperar de las personas según se identifican por sus estilos principales. Los caracteres se forman por los primeros dos roles de equipo (en cualquier orden). Esto fue diseñado por Mike Holbrook, de la Cámara Junior del Reino Unido, entidad que originalmente sugirió los sobrenombres de los roles de equipo.

PAREJA ROL DE EQUIPO	SOBRENOMBRE	PAREJA ROL DE EQUIPO	SOBRENOMBRE
SE-IR	EXPLORADOR	COO-TE	CONSEJERO
SE-COO	NAVEGANTE	COO-CT	EDITOR
SE-FO	REBELDE	COO-ES	LÍDER DEL PROYECTO
SE-ME	INTELECTUAL	FO-ME	INQUISIDOR
SE-EJE	ARQUITECTO	FO-EJE	EXPERTO EN LABORES
SE-TE	TALENTO ESCONDIDO	FO-TE	CAPITÁN DEL EQUIPO
SE-CT	ESCULTOR	FO-CT	PERSEGUIDOR
SE-ES	PROFESOR	FO-ES	ARROLLADOR
IR-COO	FACILITADOR	ME-EJE	PLANIFICADOR
IR-FO	DÍNAMO	ME-TE	CONCIENCIA DEL EQUIPO
IR-ME	DETECTIVE	ME-CT	REVISOR
IR-EJE	NIÑO EXPLORADOR	ME-ES	CALCULADOR
IR-TE	COMUNICADOR	EJE-TE	CONFORMADOR
IR-CT	CONTRATISTA	EJE-CT	HACEDOR
IR-ES	COLECCIONISTA DE MARIPOSAS	EJE-ES	SEÑOR ARREGLA TODO
COO-FO	JEFE	TE-CT	EMPLEADO DEL MES
COO-ME	JUEZ	TE-ES	APOYO TÉCNICO
COO-EJE	ORGANIZADOR	CT-ES	REFINADOR

©1996, BELBIN ASSOCIATES, CAMBRIDGE, REINO UNIDO

Módulo 2

Perfil de Cultura

Reconocer y aceptar los estilos y las diferencias de personalidades es apenas una parte del Programa de Mentoría de los Centros *Future Harvest*. Al tratar las relaciones transculturales como las de los programas de mentoría, la aceptación cultural también es de importancia vital. Hay muchos temas culturales que deben reconocerse y abordarse.

Para trabajar juntos, necesitamos:

1. Reconocer que hay problemas culturales que resolver. A menudo se esconden debajo del tapete.
2. Comprender nuestros propios valores y comprender y respetar los valores de los demás.
3. Encontrar maneras de conciliar esos valores aparentemente diferentes.
4. Establecer una relación armoniosa cara a cara, lo cual es casi siempre lo más difícil.

Para reconocer y resolver las diferencias culturales, hay que pulir las habilidades transculturales. Se han identificado cuatro de estas habilidades.

1. **DETECTIVE CULTURAL**. Reconoce que los valores culturales tienen impacto en muchas áreas de nuestras vidas.
2. **AUDITOR CULTURAL**. Reconoce el aspecto cultural y luego identifica qué tipo de aspecto es.
3. **INTEGRADOR CULTURAL**. Desarrolla habilidades que integran y concilian valores culturales opuestos.
4. **ACOPLADOR CULTURAL**. Mejora las habilidades de conexión cultural cara a cara.

1. DETECTIVE

Muchas veces, estamos tan centrados en nuestras tareas que no consideramos los aspectos culturales. Los detectives culturales reconocen que aunque pueda ser incómodo tratar con la cultura, los valores culturales tienen un impacto en muchas áreas de nuestras vidas. Los detectives culturales creen que para ser eficaces, deben tratarse los temas culturales y que hay que mantener un buen equilibrio entre las tareas y las relaciones.

TAREA	RELACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Lo que le pagan por lograr • El motivo por el cual existe el programa • El motivo por el cual existe la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • La manera como trabaja en equipo para cumplir la tarea

Impacto de las Relaciones en la Tarea

Aunque las relaciones deficientes explicar gran parte de nuestras dificultades laborales, todavía tenemos la tendencia de buscar respuestas o excusas del lado de la tarea. Una de las metas de este taller de mentoría es darle las herramientas para que busque el origen de los problemas del lado de las relaciones. Cuando los mentores y los pupilos pertenecen a culturas diferentes, sus diferencias culturales deben ser examinadas y tenidas en cuenta al comienzo de la relación.

¿Qué es Cultura?

Cultura puede significar “la manera como hacemos las cosas por aquí”, o se puede referir a una persona “culto” que disfruta del arte y la ópera. Para nuestros propósitos, la definición y la influencia de la cultura son mucho más profundas.

¿Cuál es su definición de ‘cultura’? Sírvase dar una declaración corta que resuma lo que usted piensa que es la esencia de la cultura.

1. Cuando usted visitó por primera vez otra cultura, ¿qué cosas observó inicialmente que fueron diferentes en esa cultura, en comparación con su propia cultura?

El Modelo de Cultura de 3 Niveles

El modelo nos ayuda a apreciar los motivos por los cuales reaccionamos frente a diferentes culturas y la manera en que lo hacemos. Presenta los tres niveles como (1) diferencias observables; (2) normas y valores; y (3) suposiciones y creencias básicas reforzadas. En esta sección se explican estos niveles con más detalle.

NIVEL 1–DIFERENCIAS OBSERVABLES

Lo que primero notamos

Color de la piel	Ropa
Expresiones de emoción	Idioma
Hábitos alimentarios	Dichos
Comportamiento en público	Tratamiento de los desconocidos
Construcciones	Modelos de conducción vehicular
Servicio al cliente	Clima

¿Cuáles son algunas de las diferencias culturales que usted ve en su propio centro?

Habilidad transcultural

NIVEL 2 – NORMAS Y VALORES

Normas = Cosas en las que usted no necesariamente cree, pero que las hace porque todos los demás lo hacen.

Valores = Cosas en las que usted realmente cree.

NIVEL 3 – SUPOSICIONES Y CREENCIAS BÁSICAS REFORZADAS

Las suposiciones básicas son creencias profundamente arraigadas que damos por ciertas. Son el lente a través del cual miramos y juzgamos al mundo. Para tomar una frase de la terminología de computación, las suposiciones básicas son nuestros "sistemas operativos".

Definición de Cultura

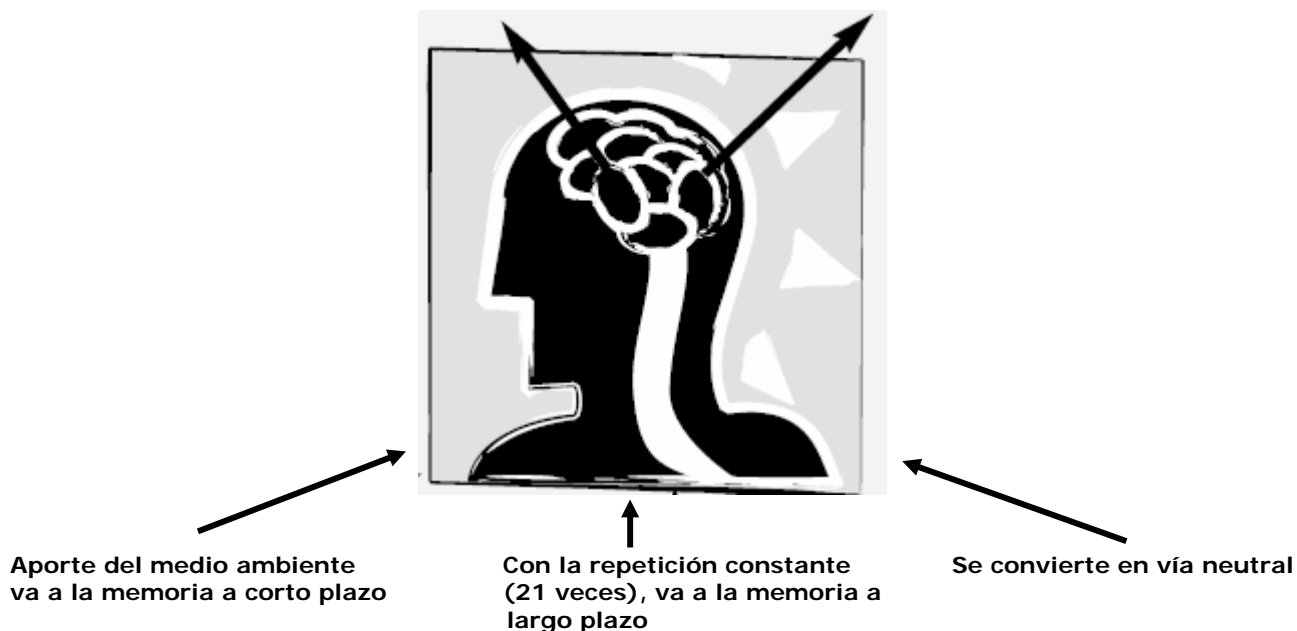
La definición de cultura que emplearemos es "un sistema compartido por un grupo para resolver los problemas".

Históricamente, la definición de cultura viene de la palabra griega *cultura*, que significa "la manera en que interactuamos con la naturaleza". Dado que los seres humanos evolucionaron en diferentes situaciones geográficas, enfrentaron diferentes problemas. Los comportamientos que desarrollaron para resolver los problemas del medio ambiente fueron el primer fundamento de las diferencias culturales. Este comportamiento para resolver problemas se repitió y se transmitió de generación en generación. Con el tiempo, estas respuestas se volvieron tan automáticas que dejaron de ser conscientes y se volvieron suposiciones básicas acerca de la vida.

Además, estas creencias reforzadas se canalizan fisiológicamente. El diagrama que aparece a continuación muestra la manera en que los valores culturales se arraigan en nuestros cerebros, comenzando con el medio ambiente, convirtiéndose en parte de nuestros recuerdos a corto plazo y, más adelante, se arraigan en nuestros recuerdos a largo plazo.

Cómo Desarrollamos Valores Culturales

VALORES CULTURALES QUE INDUCEN EL COMPORTAMIENTO



2. AUDITOR

Cuatro Suposiciones Básicas — Auto-Evaluación

Esta sección presenta cuatro dimensiones de las diferencias culturales, definidas en función de los estilos individuales y de grupo. Lea todas las cuatro opciones y luego haga el ejercicio que sigue.

- i) Indique su estilo colocando una marca en la línea que aparece a continuación de la dimensión.
- ii) Indique el estilo de su mentor o pupilo colocando una X en línea que aparece a continuación de la dimensión.
- iii) Comparta sus estilos con su pareja.
- iv) ¿Qué implicaciones tienen sus estilos para su relación?

A. ENFOQUE PARA RESOLVER PROBLEMAS

TAREA	RELACIÓN
"Cuando trabajo con alguien, me gusta ir al grano rápidamente".	"Dedicar tiempo para establecer buenas relaciones personales es la mejor manera de lograr resultados".

B. ESTILO DE TRABAJO EN EQUIPO

INDIVIDUAL	GRUPO
"No tengo problema para tomar la iniciativa y expresar mi opinión en un grupo".	"Mi inclinación natural es reprimir mis deseos a favor de la armonía del grupo".

C. ESTILO DE COMUNICACIÓN

DIRECTO	DIPLOMÁTICO
"Si alguien no está alcanzando las metas, es mejor no andar con rodeos, sino hacerles saber".	"Cuando alguien no está alcanzando las metas acordadas, hágales saber sutilmente para que no se molesten".

D. TRATAR CON LA AUTORIDAD

IGUALDAD	JERARQUÍA
"Los conocimientos técnicos especializados para lograr que se haga el trabajo son más importantes que el título o el cargo".	"Es importante mostrar respeto por la edad y la antigüedad de las personas".

- Indique su estilo colocando una marca en la línea que aparece a continuación de las dimensiones.
- Indique el estilo de su mentor o pupilo colocando una X en la línea que aparece a continuación de la dimensión.
- Ahora que ha visto el estilo de su mentor o pupilo, observe en qué aspectos son parecidos y también en cuáles son diferentes.
- Discute y registre las implicaciones que tienen sus semejanzas y diferencias para su relación.

Definiciones de las Diferencias	
TAREA <ul style="list-style-type: none"> • Va al grano • "Corta la charla" • Relaciones cercanas no vitales • Intelectual-lógico 	RELACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Busca fomentar las relaciones • Le gusta invertir tiempo para conocer a los demás • <i>Guanxi</i> (palabra china para relación) • Corazón-intuitivo
INDIVIDUO <ul style="list-style-type: none"> • Independiente-rompe reglas • "Hago lo propio" • Tomo la iniciativa • Doy mi opinión 	GRUPO <ul style="list-style-type: none"> • Miembro de un grupo-conformidad • Tiene en cuenta a los demás • Busca el consenso • Escucha primero a los demás
DIRECTO <ul style="list-style-type: none"> • "Digo lo que pienso" • "Expreso mis emociones" • No es no, sí es sí 	DIPLOMÁTICO <ul style="list-style-type: none"> • "No expreso directamente lo que pienso" • El lenguaje corporal revela los verdaderos sentimientos • "Oculto mis emociones" • "Sí a veces significa no"
IGUALDAD <ul style="list-style-type: none"> • Respeto los logros • "Llámeme Juan" • Todos tenemos las mismas oportunidades 	JERARQUÍA <ul style="list-style-type: none"> • Muestra respeto por niveles jerárquicos • Los títulos y el cargo son importantes • Algunos son más iguales a mí que otros

3. ACOPLADOR

Una cosa es entender intelectualmente la cultura y otra muy distinta es relacionarse con otra cultura frente a frente. En las primeras reuniones, son muchas las impresiones que se comunican y esta comunicación se realiza de manera no verbal.

Primeras Impresiones y Lenguaje Corporal

IMPACTO PERSONAL – ¿CÓMO LO VEN LOS DEMÁS?

La comunicación no verbal es la primera fuente de impresiones en la interacción cara a cara y la más importante. La comunicación se transmite del siguiente modo:

De manera no verbal	55%
Por la voz	38%
Por las palabras	7%
<hr/>	
	100%

- Cuando hay una discrepancia entre sus indicios no verbales y el tono de la voz y sus palabras, las personas siempre creerán los mensajes no verbales.
- La comunicación no verbal antecede y afecta toda la comunicación posterior.
- Una de las diferencias clave entre personas influyentes y no influyentes es la manera en que utilizan la comunicación no verbal.

- Para que usted sea un comunicador eficaz, debe darse cuenta de su modelo de comunicación no verbal.

La investigación indica que lo primero en que se fijan las personas en el momento de conocerse es en la parte no verbal. Se concentran en lo que ven, en el siguiente orden:

1. el color de la piel, el sexo, la edad y luego,
2. la apariencia

También se observan los factores que aparecen a continuación, de manera no verbal, pero su importancia varía de una cultura a otra.

- expresión facial
- contacto visual
- movimiento
- espacio personal
- tacto

Los mentores y pupilos deben ser conscientes de los mensajes que se envían entre ellos y, por lo regular, deben prestar atención al tono de la voz y al lenguaje corporal.

Habilidad transcultural

3. Factores que ayudan a establecer conexión y empatía a través de las culturas

Si una de sus metas es funcionar eficazmente a través de las culturas, tenga en cuenta algunas pautas, a saber:

1. No dedique todo su tiempo a estar con su propia comunidad de expatriados.
2. Desarrolle buenas habilidades interpersonales en su propia cultura.
3. Adopte una mentalidad de visión global.
4. Adáptese bien a la gente, a los lugares y a las situaciones nuevas.
5. Comprenda la estrategia global de la organización y promuévala.
6. Haga lo que esté a su alcance por adoptar normas y prácticas globales mientras permite variaciones locales.
7. Comprenda su propio valor cultural.
8. Dése cuenta de que la manera de hacer las cosas de su cultura no es la mejor ni la única.
9. Muéstrese dispuesto al cambio y enfréntese con los asuntos difíciles.
10. Sepa cómo hablar de temas difíciles.
11. Ocupe de conciliar las diferencias transculturales.
12. Comuníquese y colabore bien cara a cara.
13. Aprenda a interpretar lo que una persona no está comunicando verbalmente (lenguaje corporal).
14. Manifieste una simpatía palpable por otras culturas.

15. Esfuércese para llegar a conocer a otras personas y sus costumbres, sea audaz.
16. Escuche con atención.
17. Disfrute de experiencias como vivir lejos de su cultura.
18. No se "queje" constantemente acerca de otras culturas.
19. Desarrolle la capacidad de comunicarse en otros idiomas.

4. INTEGRADOR

La habilidad clave para generar asociaciones colaborativas transculturales es la capacidad para integrarse o para llegar a una conciliación. La conciliación significa reconocer que no hay una manera correcta o equivocada para realizar una tarea. Esto no siempre es fácil o directo. Exige sensibilidad, constancia y criterio.

El proceso para llegar a la integración consta de tres pasos, a saber:

1. Conozca sus propios valores.
2. Conozca los valores de los demás.
3. Céntrese en la conciliación.

Integración:

Un proceso de juntar los valores opuestos para que ambos sean incluidos.



Módulo 3

Estilo de Conflictos

Fases en una relación de mentoría

Usted debe informarse respecto a los temas que salen a la luz durante las diferentes fases de la mentoría y estar preparado para ellos. En una relación de mentoría a largo plazo, hay un ciclo definido de mentoría. En un programa como este, que dura un año, puede que lo experimente o no. Ahora bien, todos los participantes deben enterarse de las diferentes fases, para que el coordinador pueda responder cuando el mentor o pupilo necesite ayuda.

A) COMIENZO O INICIO–FORMACIÓN

El mentor y el pupilo se sienten contentos de trabajar juntos y están emocionados acerca de las posibilidades, aunque ambos pueden mostrarse vacilantes, preguntándose si funcionará. El mentor puede ser visto como el experto. El pupilo puede tener algunas dudas, pero no las pone sobre el tapete.

B) PARTICIPACIÓN O CONFRONTACIÓN–TRIBULACIÓN

La “luna de miel” terminó y ambos empiezan a compartir apreciaciones que antes estaban ocultas. En esta etapa es muy importante la retroinformación crítica. Es fundamental que ninguno se ponga a la defensiva y que la comunicación se mantenga abierta y honesta.

C) FIJACIÓN DE NORMAS–REGLAMENTACIÓN

El mentor y el pupilo empiezan a elaborar las reglas sobre cómo trabajarán juntos.

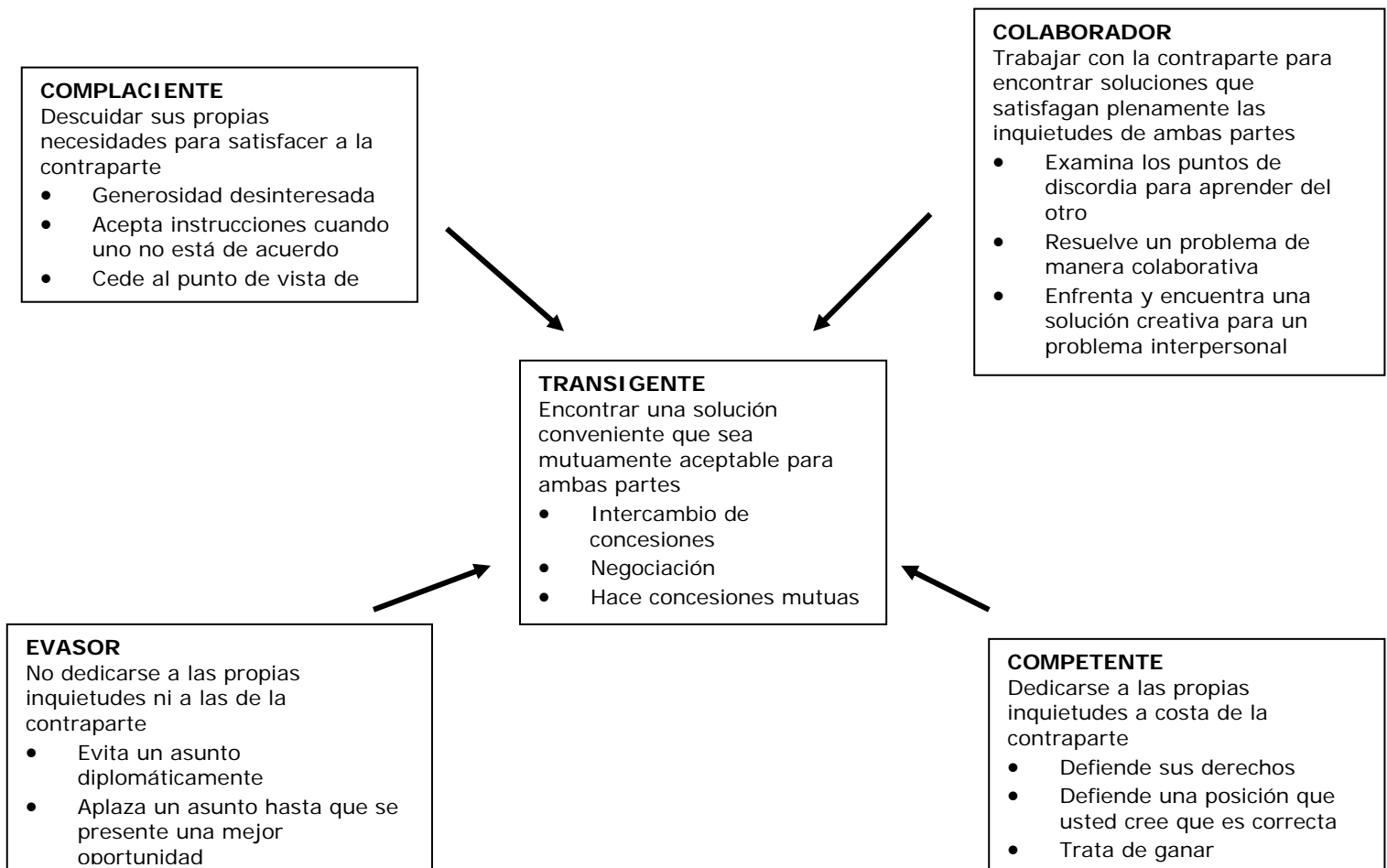
D) ESTABLECIMIENTO DE SINERGIAS–DESEMPEÑO

La relación está funcionando bien y ambos pueden dar y recibir retroinformación sin estar a la defensiva.



Manejo de Conflictos

El manejo de las diferentes maneras en que usted aborda el conflicto es una parte fundamental de la mentoría. Es inevitable que, de vez en cuando, haya diferencias entre el mentor y el pupilo, de manera que es ventajoso entender su propio estilo preferido. El modelo que aparece a continuación, que se hizo famoso por Thomas-Kilman, identifica cinco estilos para el manejo de conflictos.



Usos de los 5 Estilos de Conflictos

COLABORADOR

- Encontrar una solución integradora cuando las personas involucradas reconocen que las inquietudes de ambos son demasiado importantes para comprometerse.
- Ensayar sus suposiciones, comprendiendo los criterios de los demás —cuando su objetivo es aprender.
- Combinar las apreciaciones de las personas que tienen diferentes perspectivas sobre un problema.
- Lograr compromiso al centrarse en el consenso.
- Trabajar los asuntos interpersonales complejos.

COMPETENTE

- a) Cuando la acción rápida y decisiva es vital; por ejemplo, en una emergencia.
- b) En asuntos vitales para el bienestar de la organización, cuando usted está convencido que tiene la razón.
- c) Para protegerse contra las personas que aprovechan el comportamiento no competitivo.

EVASOR

- a) Cuando hay otros temas apremiantes más importantes.
- b) Cuando usted ve que no hay posibilidad de satisfacer sus inquietudes.
- c) Cuando el posible daño por enfrentar un conflicto excede los beneficios de su solución.
- d) Dejar que las personas se apacigüen, que se reduzca las tensiones hasta un nivel productivo y que las personas recuperen la perspectiva y la compostura.
- e) Cuando la necesidad de recolectar información excede las ventajas de una decisión inmediata.
- f) Cuando otros pueden resolver el conflicto de manera más competente.
- g) Cuando el asunto es sólo una indicación de un asunto más fundamental.

COMPLACIENTE

- a) Cuando usted se da cuenta de que está equivocado.
- b) Cuando el asunto es mucho más importante para la otra persona que para usted.
- c) Cuando la competencia prolongada sólo afectaría su causa.
- d) Cuando resulta particularmente importante evitar el rompimiento.
- e) Ayudar al desarrollo profesional de los subalternos, permitiéndoles experimentar y aprender de sus equivocaciones.

TRANSIGENTE

- a) Cuando las metas son moderadamente importantes pero no vale el esfuerzo o la perturbación potencial de un comportamiento más asertivo.
- b) Donde dos adversarios que tienen un poder similar están fuertemente comprometidos con metas mutuamente excluyentes.
- c) Para lograr ajustes temporales para asuntos complejos.
- d) Para llegar a soluciones apropiadas bajo presión de tiempo.
- e) Como un respaldo cuando la colaboración o la competencia fracase.

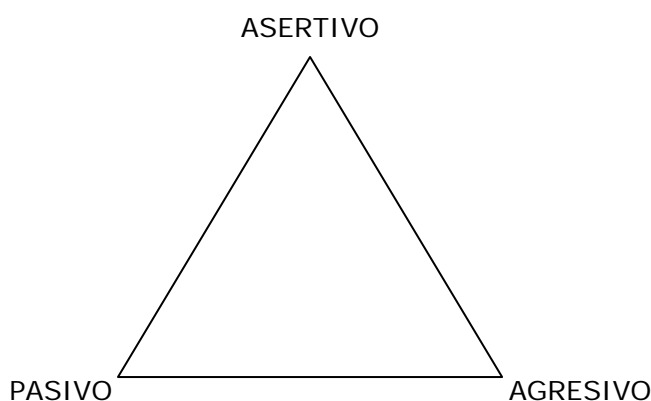


Módulo 4

Estilo Asertivo

Muchas personas no expresan lo que están pensando o sintiendo; como consecuencia de ello, los asuntos no son discutidos. Este modelo le servirá para que piense más acerca de su asertividad.

Tres Estilos de Influencia



PERSONA PASIVA	PERSONA ASERTIVA	PERSONA AGRESIVA
<ul style="list-style-type: none">• Le violan sus derechos; se aprovechan de ella• No logra las metas• Se siente frustrada, desdichada, ofendida y ansiosa• Se muestra inhibida y reservada• Permite que otros eligen por él/ella	<ul style="list-style-type: none">• Protege sus derechos• Respeta los derechos de los demás• Logra las metas sin lastimar a los demás• Se siente bien consigo misma; tiene confianza apropiada en sí misma• Social y emocionalmente expresiva• Elige por si misma	<ul style="list-style-type: none">• Viola los derechos; se aprovecha de los demás.• Puede lograr las metas a costa de los demás• Está a la defensiva; es beligerante; humilla y deprecia a los demás• Explosiva; impredeciblemente hostil y furiosa• Se entromete en las elecciones de los demás

Consejos sobre el Comportamiento Asertivo

AFIRMACIONES DE OPINIÓN ELABORADAS

1. Empiece con un pronombre personal: "Yo pienso que", "Mi opinión es".
2. Utilice una oración compuesta que contenga varias frases conectadas por palabras como "porque", "por consiguiente" y "pero"; por ejemplo, "no estoy de acuerdo con lo que usted ha dicho porque...", o "estoy de acuerdo con su primer punto pero"...
3. No es necesario que tenga un argumento original para expresar su opinión. Usted puede reformular, repetir o hacer observaciones sobre lo que otra persona ha dicho.
4. Puede estar de acuerdo o en desacuerdo con lo que otros dicen. O puede cambiar el rumbo de la conversación: "Considero que estamos pasando por alto un punto importante, que es"...

IRRUMPIR EN UNA CONVERSACIÓN

1. Tener un interés en y deseo de participar en la conversación.
2. Exprese su deseo de unirse a la conversación.
3. Escuche activamente, incline la cabeza, mire directamente a los demás; es decir, indique de manera no verbal que usted está prestando atención.
4. Espere una pausa natural en la conversación.
5. Levante un poco su voz para indicarles a los otros que quiere hablar.
6. Utilice su cuerpo, inclínese hacia adelante en el escenario de la conversación, emplee gestos manuales. Si fuera apropiado, toque a la persona con quien quiere hablar.
7. Exprese una opinión: "Pienso que"... , o haga una pregunta, "¿Qué pasa con...?"
8. Utilice el nombre de la persona para ganar la atención.

RESISTIR LA INTERRUPCIÓN

1. Aumente un poco el volumen de su voz para indicar que le gustaría finalizar su comentario.
2. Repita su frase de abertura para que no pierda el hilo.
3. Siga conversando sin vacilación; participe en una conversación paralela por un tiempo corto.
4. No mire a la persona que lo está interrumpiendo; fíjese en los que están poniendo atención.
5. Pídale al que lo está interrumpiendo que espere hasta que usted haya finalizado su intervención.
6. Levante su mano o toque a la persona para señalar que le gustaría que se detuviera la persona que lo está interrumpiendo.
7. Haga una pausa corta; luego reanude rápidamente su comentario.
8. Si la interrupción es una pregunta, responda brevemente y reanude su comentario.
9. Manifieste su interés de referirse al contenido de la interrupción en una etapa posterior.

Módulo 5

Minorías

Retos cuando la Mentoría va Dirigida a Mujeres y a Minorías

La investigación realizada por David A. Thomas, profesor de comportamiento organizacional y manejo del recurso humano, indica que para ser un mentor de éxito de un pupilo que pertenezca a un grupo minoritario, en razón de su raza o sexo, se requiere de un enfoque diferente que cuando se hace mentoría a un pupilo que pertenezca a la misma raza o sexo. Thomas sugiere que cuando la mentoría va dirigida al Personal Internacional (PI), al Personal Nacional (PN) o a las científicas mujeres, el científico de alto rango o el mentor necesita:

- asignarle a los científicos jóvenes tareas más desafiantes;
- asegurarse de que los pupilos puedan abordar la crítica negativa que tiene un sesgo de género/raza;
- tener expectativas positivas respecto los científicos; dar refuerzos positivos;
- aumentar la confianza centrándose en la persona en general y desarrollar un estilo de preparación y orientación de la mentoría en contraposición con un estilo de enseñanza;
- ofrecer asesoría para ayudar a que los pupilos eviten callejones sin salida en cuanto a su profesión;
- centrarse en la importancia de las habilidades de mentoría y hacer seguimiento de los avances logrados en la formación de redes;
- colaborar para que los pupilos establezcan relaciones con científicos de otras razas y sexos;
- apoyar las ideas de los pupilos, en público;
- brindar asesoría flexible y exhortar a los pupilos para que cuestionen esa asesoría;
- modelar la capacidad para enfrentar eficazmente aspectos relacionados con raza y género¹.

¹ David A. Thomas, Profesor de Comportamiento Organizacional y Manejo del Recurso Humano, Escuela de Administración de Empresas de Harvard, *The Truth about Mentoring Minorities*, Harvard Business Review, 04/2001 y *The Impact of Race on Managers' Experiences of Developmental Relationships: An Intra-Organizational Study*, Journal of Organizational Behavior, 1990.

Hombres y Mujeres – Algunas Diferencias

La IGUALDAD de los hombres y las mujeres es un asunto político o moral.

Las DIFERENCIAS ESENCIALES entre los hombres y las mujeres es un tema permanente de debate.

“Diferencia” no es lo contrario de “igualdad”. “Igualdad” quiere decir ser libre para elegir las cosas que queremos hacer; “diferencia” significa que los hombres o las mujeres pueden no querer hacer las mismas cosas. Las pruebas que se presentan a continuación indican que los sexos son propensos primordialmente a comportarse de maneras diferentes.

Desde los años noventa, pruebas abrumadoras han respaldado el punto de vista científico de que nacemos con gran parte de nuestro software cerebral ya implantado. Somos más el producto de nuestra biología que víctimas de estereotipos sociales, aunque el debate continúa.

Lo que no está en duda son los temas a que se enfrentan las organizaciones mundiales y multiculturales que trabajan para fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Las pruebas indican que la cultura femenina probablemente está mejor dotada para estas tareas que la cultura masculina. El gráfico que aparece a continuación muestra los resultados de investigación de las diferencias entre las mujeres y los hombres, que conlleva a las diferencias entre la cultura femenina y masculina.

“Ni mejor ni peor – sólo diferentes”	
La manera en que el género afecta los aspectos de la comunicación	
MUJERES	HOMBRES
<i>Corpus callosum</i> . 30% más conexiones entre el cerebro derecho y el izquierdo; juicio intuitivo más rápido y más exacto.	El cerebro está configurado para que se concentre en una tarea específica a la vez, y se dedique a ésta.
Comunicación indirecta. Usa palabras para mostrar participación y construir relaciones. Evita la agresión, el enfrentamiento o la discordia. Está orientada hacia el establecimiento de rapport y conexión.	Comunicación directa. Usa cuantificadores como “ninguno”, “nunca” y “en absoluto”. Este tipo de lenguaje ayuda para que se cierren negocios de manera rápida y eficiente. Es una manera de indicar su autoridad sobre los demás. Está orientado hacia la solución de problemas.
90% activo en reposo. Recibe y analiza constantemente información del entorno.	30% activo en reposo. Lo hecho, hecho está.
Énfasis en el tono de la voz y el lenguaje corporal.	Énfasis en el significado literal de las palabras.
16, 000 palabras por día.	7,000 palabras por día.
45 grados de visión periférica.	Visión de túnel a larga distancia.
Oraciones más largas; abarca varios temas, hace seguimiento de múltiples aspectos.	Oraciones más cortas. centradas en la solución ² .

² Allen y Barbara Peese. *Why Men Don't Listen and Women Can't Read Maps*, Orion Books Ltd, GB, 1999.

Módulo 6

Profecía de Autocumplimiento

El “Efecto Pigmalión” o la Profecía de Autocumplimiento y su Relación con la Mentoría

Según la mitología griega, Pigmalión, el rey de Chipre, tenía una estatua que representaba la imagen de su mujer perfecta, Galatea. Trataba a la estatua como si fuera real. Un día Venus le dio vida a Galatea, y ella y Pigmalión vivieron felices durante mucho tiempo. Aunque esta historia está simplificada, tiene una contraparte moderna conocida como el “efecto pigmalión” o la profecía de autocumplimiento. Refuerza la noción de que los mensajes propicios y alentadores tienen un impacto positivo en el comportamiento de un receptor, e ilustra que las acciones que parten de las meras percepciones y admiraciones pueden tener considerable impacto.

UNIFICAR LOS APRENDIZAJES

Esta historia cuenta sobre un supervisor de capacitación que tiene 20 aprendices. Él frecuentemente envía mensajes positivos a tres de sus aprendices, de quienes se le dijo que eran mejores que los otros. Al final de los seis meses de capacitación, los tres aprendices obtuvieron mejores calificaciones que los otros 17 aprendices. Pero, de hecho, no había ninguna diferencia real en cuanto a talento. La percepción del supervisor de que eran sobresalientes influyó en el trato que él les dio.

FACTORES QUE TIENEN UN IMPACTO EN EL DESARROLLO PROFESIONAL

El profesor Robert Rosenthal, profesor de psicología social, encontró que el considerar el desarrollo profesional en términos de clima, retroinformación, aporte y resultados tiene claras implicaciones para el desarrollo profesional del PI, las minorías del PN y las científicas jóvenes. Cuando los mentores se fijan en aquellos que no han recibido atención anteriormente y los promueven, puede haber un enorme impacto en sus perspectivas de tener éxito. La lista que aparece a continuación da ejemplos de la manera en que se puede asegurar que los cuatro factores se consideran como positivos.

- a) CLIMA: Crear un estado de ánimo emocional positivo al sonreír, asentir con la cabeza, emplear mayor contacto visual, y acercarse más.
- b) RETROINFORMACIÓN: Ofrecer más elogio y menos crítica.
- c) APORTE: Pasar más tiempo preparando a aquellos que tienen más expectativas.
- d) RESULTADOS: Promover mayor respuesta del pupilo mediante el comportamiento verbal y no verbal del mentor; por ejemplo, ofreciéndole al pupilo más oportunidades para solicitar aclaraciones, etc.

MENTORES HOMBRES O MUJERES PARA LAS MUJERES

La investigación arroja criterios opuestos sobre el tema de asignar mentores hombres o mujeres para las mujeres. M. Elizabeth Tidball³ sugiere que el mentor del mismo sexo es muy productivo para las mujeres y aumenta la probabilidad de que publicarán más si pertenecen al sector académico. Ahora bien, Olson y Ashton-Jones⁴ sugieren que un mentor hombre es más capaz de indicarle al pupilo mujer la manera de negociar dentro de un sistema masculino.

Hay ventajas y desventajas al contar con un mentor hombre —lo importante es ser consciente de cuáles son.

Ventajas de contar con un mentor hombre

- Hay más hombres que mujeres en áreas de influencia.
- Los hombres (parte del club de los chicos) tienen información que las mujeres (quienes no forman parte del club) no pueden tener.
- Los hombres consideran y ven el poder de modo diferente que las mujeres, y puesto que la estructura de poder ha sido diseñada por la cultura masculina, la capacitación que recibe una mujer de un mentor hombre le ayuda a navegar y a avanzar más rápidamente.

Desventajas

- Los mentores hombres tienen menor probabilidad de que los vean como modelos a imitar.
- El conflicto surge a partir de la diferentes orientación por aspectos de género.
- Pueden surgir problemas como consecuencia de la atracción física. Según Murray y Owen (1991), ésta es una situación que no representa ganancia para las mujeres.



³ Tidball, M. Elizabeth. *Perspective on academic women and affirmative action*, Educational Record, 1973.

⁴ Olson, G. y Ashton-Jones, E. *Doing Gender: (EN) gendering academic mentoring*, Journal of Education, 1992.

Módulo 7

Resumen de las Implicaciones de los Estilos

ESTILOS MENTOR/PUPILO	IMPLICACIÓN PARA NUESTRA RELACIÓN DE MENTORÍA
1. Estilo de Personalidad Mentor: Pupilo:	
2. Estilo Cultural Mentor: Pupilo:	
3. Estilo de Conflicto Mentor: Pupilo:	
4. Estilo de Asertividad Mentor: Pupilo:	
5. Estilo de Comunicación por Género Mentor: Pupilo:	

bibliografía

1. Alleman, E, *Impact Of Race On Mentoring*, Memorias de la 1era Conferencia Internacional sobre Mentoría, 11 Vancouver, BC, 1985.
2. Belbin, R Meredith, *Management Teams – Why They Succeed or Fail*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.
3. Belbin, R. Meredith, *Team roles at work*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.
4. Brainard, S G y Carlin, L, *A Longitudinal Study of Graduate Women in Engineering & IC*, Journal of Engineering Education, 1998.
5. Cawood, B A MSc, *Assertiveness for Managers, Learning Effective Skills for Managing People*, International Self Counsel Press Ltd, Toronto, 1985.
6. Clawson, J y Kram, K, *Managing Cross Gender Mentoring*, Business Horizons, 27, 1983.
7. Elsea, Janet, *The Four Minute Sell - How to Make a Dynamic Impression*, Arrow, 1985.
8. Glass, Lilian, *I Know What You're Thinking*, John Wiley and Sons Inc, NY, 2002.
9. Hermann, Ned, *Whole Brain Business Book: Unlocking the Power of the Whole Brain Organization & The Whole*, Mcgraw-Hill, 1996.
10. Jeffers, Susan, *Feel the Fear and Do It Anyway*, Cox & Wyman Ltd, Reading, Gran Bretaña, 1987.
11. Jones, Philip L, *Mentors and Proteges: How to Establish Strength and Get the Most from a Mentor Protégée Relationship*, Arbor House, 1982.
12. Kram, K, *Phases of the Mentoring*, Academy of Management Journal, 26, 1973.
13. Murray, M y Owen, M, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1991.
14. Olson, G y Ashton-Jones, E, *Doing Gender: (EN)gendering Academic Mentoring*. Journal of Education, 1992.
15. Pease, Allan y Barbara, *Why Men Don't Listen and Women Can't Read Maps*, Orion Books Ltd, Gran Bretaña, 1999.
16. Rosenthal, Robert y Jacobson, Lenore, *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*, New York, Irvington Publishers, 1992.
17. Ruzicka, Faddis B, Berard, P, Steward, J y D'Angelo, G, *Together Communicating Interpersonally*, 3era ed., NY Random Press, 1988.
18. Smith, Manuel J, PhD, *When I Say No, I Feel Guilty*, Bantam Books, NY, 1985.
19. The Heim Group <http://www.heimgroup.com>
20. Thomas, David A., *The Truth about Mentoring Minorities*, Harvard Business Review, 04/2001.
21. Thomas, David A., *The Impact of Race on Managers' Experiences of Developmental Relationships: An Intra-Organizational Study*. Journal of Organizational Behavior, 1990.
22. Thomas, Kenneth y Kilmann, Ralph, *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*, Consulting Psychologists Press, Inc, Palo Alto, CA, 1988.
22. Tidball, M., *Perspective on Academic Women and Affirmative Action*, Educational Record, 1973.
23. Trompennar, Fons y Hampden-Turner, Charles, *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing, Londres, 1977.
24. Walker, Danielle y Thomas, Schmitz, Joerg, *The Guide to Cross Cultural Success*, McGraw Hill, NY, 2003.
25. Zunin, Leonard, MD, con Zunin, Natalie, *Contact: The First Four Minutes*, Ballantive Books, NY, 1972.