GVERN TA' MALTA

eupa

FONDI.eu

Formación en Smart Skills Guía para la Movilidad Internacional

Proyecto SMART-VET.



SMART VET

Erasmus+
K210-VET
Small scale

Funded by
the European Union

Erasmus+
Enriching lives, opening minds.

Créditos

Sugerimos citar esta guía de la siguiente manera: Arcella, M.; Maltaseva, V.; Esteban Manrique, P.; García Velasco, M.; & Dolce, R. (2026). Guía de formación en Competencias Smart para la Movilidad Internacional. PROYECTO SMART-VET.

Editores/Socios: Asociación Aprendizaje Activo (ES), Colegiul Tehnic Gheorghe Asachi Botosani (RO) e International Primary School of Innovative Education in Lodz (PL).

Autores: Paula Esteban Manrique y Miriam García Velasco (ASOCIACIÓN APRENDIZAJE ACTIVO), Marco Arcella y Vikortiia Maltaseva (MALTA VOCATIONAL LTD), Rocco Dolde (SERVIN).

Maquetación: Rayen Mouaddeb (MALTA VOCATIONAL).

Esta publicación y otras publicaciones y herramientas elaboradas por el proyecto pueden descargarse gratuitamente en: https://maltavocational.com/smartvet/

Esta obra está bajo una Licencia Internacional Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0. Para consultar una copia de esta licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Aviso legal:
El proyecto "SMART-VET: Skills Mobilization and Resourceful Training in Vocational Education and Training" (2024-1-MT01-KA210-VET-000247797) está cofinanciado por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de Malta Vocational Ltd, Universidad Francisco de Vitoria y ServIN, y ni la Comisión Europea ni la Agencia Nacional de Malta son responsables del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Co-funded by
the European Union

Índice

Módulo 1 Adaptabilidad y Resiliencia

1.1 Introducción a la adaptabilidad
1.2 Por qué importa la adaptabilidad en la movilidad internacional
1.3 La psicología del cambio
1.4 Proceso de adaptación cultural
1.5 Gestión de la incertidumbre, el estrés y el choque cultural
1.6 Desarrollo de la resiliencia
1.7 Estrategias para adaptarse a nuevos entornos
1.8 Apoyo social y autorreflexión
1.9 Estudios de caso y ejemplos reales

Módulo 2 - Comunicación Eficaz

2.1 Fundamentos de la comunicación
2.2 Comunicación verbal y no verbal
2.3 Habilidades de escucha activa
2.4 Tipos de escucha
2.5 Superación de barreras lingüísticas y culturales
2.6 Adaptación de los estilos de comunicación entre culturas
2.7 Competencia en comunicación intercultural
2.8 Reflexión y mejora personal en la comunicación

Módulo 3 - Habilidades Interpersonales y de Trabajo en Equipo

3.1 Introducción al trabajo en equipo
3.2 Construcción de relaciones de trabajo eficaces
3.3 Confianza y colaboración
3.4 Diversidad cultural en los equipos
3.5 Comunicación dentro de los equipos
3.6 Estrategias de resolución de conflictos
3.7 Inteligencia emocional en el trabajo en equipo
3.8 Trabajo en equipo en contextos de movilidad internacional

Módulo 4 - Pensamiento Crítico y Creativo

4.1 Introducción a la resolución de problemas
4.2 Pensamiento analítico en contextos profesionales
4.3 Identificación de problemas en el lugar de trabajo
4.4 Pensamiento creativo e innovación
4.5 Enfoques para la toma de decisiones
4.6 Resolución colaborativa de problemas
4.7 Aplicación de soluciones en entornos laborales reales
4.8 Estudio de caso: mejora en el lugar de trabajo

Módulo 5 - Toma de Decisiones y Resolución de Problemas

5.1 Introducción a la toma de decisiones
5.2 Tipos de toma de decisiones (analítica, intuitiva, colaborativa)
5.3 Toma de decisiones en entornos desconocidos
5.4 Influencias culturales en las decisiones
5.5 Gestión del riesgo y la incertidumbre
5.6 Estrategias de resolución de problemas en la movilidad
5.7 Retos éticos y prácticos en el extranjero
5.8 Aplicación de habilidades de toma de decisiones en situaciones reales

Módulo 6 - Ética y Responsabilidad Profesional
6.1 Introducción a la ética profesional

6.2 Importancia de la ética en el lugar de trabajo
6.3 Principios éticos fundamentales (honestidad, integridad, respeto)
6.4 Confidencialidad y responsabilidad
6.5 Comportamiento ético en contextos internacionales
6.6 Normas laborales y diferencias culturales
6.7 Dilemas éticos y toma de decisiones
6.8 Construcción de confianza y reputación profesional

Introducción

Propósito de la guía

Esta Guía es uno de los principales resultados del proyecto SMART-VET, creado para dotar a los estudiantes de Educación y Formación Profesional (EFP) de Competencias Smart esenciales: un conjunto fundamental de competencias blandas y transversales, clave para tener éxito en experiencias de movilidad internacional y en la integración profesional. Está diseñada para abordar las principales carencias de competencias identificadas en Europa y responder a las necesidades de estudiantes, docentes y organizaciones de acogida.

Basada en una amplia investigación, encuestas y entrevistas con las partes interesadas, esta Guía ofrece un recurso de aprendizaje modular y flexible que favorece tanto el aprendizaje autónomo como su integración en programas de EFP.

Ya se utilice en el aula, durante la formación previa a la movilidad o como curso en línea a ritmo propio, la Guía ofrece herramientas prácticas, ejercicios de reflexión y situaciones reales para mejorar la preparación del alumnado para el trabajo y la vida en otros países.
Por qué importan las Competencias Smart

La movilidad internacional ofrece grandes oportunidades, pero también desafíos, para el alumnado de EFP. La investigación reveló que muchas personas encuentran dificultades relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la toma de decisiones en entornos desconocidos. Del mismo modo, las empresas y organizaciones de acogida buscan estudiantes en prácticas capaces de integrarse, colaborar y resolver problemas con rapidez en contextos multiculturales.
Competencias Smart como la adaptabilidad, la comunicación eficaz, la resiliencia, el pensamiento crítico y el comportamiento ético no solo aumentan la empleabilidad, sino que también favorecen el desarrollo personal, la competencia intercultural y el aprendizaje permanente. Al centrarse en el "factor humano", esta Guía ayuda al alumnado a desenvolverse en la complejidad de las experiencias reales, reforzando tanto su confianza como su contribución.

Cómo contribuye esta Guía al éxito profesional y en la movilidad

Las competencias abordadas en esta Guía están directamente alineadas con las demandas del mercado laboral global y con las prioridades de los programas de movilidad internacional. Quienes dominan estas competencias tienen más probabilidades de:

• Desenvolverse con éxito en entornos de trabajo multiculturales y dinámicos.
• Comunicarse eficazmente entre lenguas y culturas.
• Resolver problemas y tomar decisiones informadas con confianza.
• Construir relaciones profesionales significativas.
• Mostrar un comportamiento ético y una actitud positiva hacia el trabajo.

Al desarrollar estas competencias, el alumnado mejora no solo sus posibilidades de éxito en el extranjero, sino también sus perspectivas profesionales a largo plazo en su país.

Público destinatario

Esta Guía está dirigida principalmente a:

• Estudiantes de EFP, especialmente quienes se preparan para una movilidad internacional o ya participan en ella.
• Docentes y formadores que apoyan la preparación para la movilidad y el desarrollo de competencias blandas.
• Organizaciones de envío, incluidos centros educativos y proveedores de formación que coordinan programas de movilidad.
• Empresas de acogida y mentores que reciben a estudiantes internacionales en prácticas.

Cada una de estas partes interesadas se beneficia de este recurso al fomentar una comprensión compartida, expectativas comunes y mecanismos de apoyo que favorecen experiencias de aprendizaje y movilidad satisfactorias.

Cómo utilizar esta Guía

La Guía de Formación en Competencias Smart sigue un enfoque modular: cada capítulo se centra en una competencia Smart específica e incluye:
- Una breve base teórica.
- Ejemplos y situaciones de la vida real.
- Actividades prácticas (p. ej., juegos de rol, estudios de caso y autoevaluaciones).
- Herramientas de reflexión para ayudar al alumnado a relacionar el contenido con su experiencia personal.

Los usuarios pueden avanzar de forma secuencial o seleccionar los módulos según sus necesidades. Las actividades están diseñadas para ser flexibles e inclusivas, apoyando tanto el autoaprendizaje como los entornos estructurados de aprendizaje en grupo.

Módulo 1
Adaptabilidad y Resiliencia

Objetivo general

Dotar al alumnado de estrategias para afrontar eficazmente el cambio, la incertidumbre y los nuevos entornos.

Resultados de aprendizaje

Al completar este módulo, el alumnado conocerá:

Qué es la adaptabilidad, por qué es esencial en la movilidad internacional y cómo contribuye al éxito académico, profesional y personal.

• Cómo la resiliencia nos permite afrontar y superar la adversidad, transformando los desafíos en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

• Estrategias prácticas para adaptarse a nuevos entornos, gestionar el cambio y afrontar el choque cultural, el estrés y la incertidumbre durante la experiencia internacional.

• La importancia del apoyo social, la autorreflexión y la apertura mental para integrarse en nuevas culturas y superar barreras emocionales o lingüísticas.

• Cómo identificar y aprovechar las etapas del proceso de adaptación (entusiasmo inicial, choque cultural, ajuste y crecimiento) para fortalecer las habilidades socioemocionales y la autonomía.

• Ejemplos y casos reales de estudiantes que han superado dificultades en el extranjero, mostrando la utilidad de la adaptabilidad y la resiliencia en contextos globales y multiculturales.

1. Comprender la adaptabilidad

Comprender la adaptabilidad es esencial para cualquier persona que se prepare para iniciar una experiencia de movilidad internacional. En esta sección definiremos la adaptabilidad y analizaremos por qué es una competencia fundamental para desenvolverse con éxito en nuevos países, culturas y entornos laborales.
También introduciremos la psicología del cambio: cómo perciben y afrontan las personas las transiciones, y ofreceremos ideas para asumir el cambio como una oportunidad de crecimiento personal y profesional. Esta base ayudará al alumnado a desarrollar la mentalidad y las estrategias necesarias para afrontar la incertidumbre y tener éxito en diversos contextos internacionales.

1.1 ¿Qué es la adaptabilidad?

Comprender la adaptabilidad es esencial para cualquier persona que se prepare para iniciar una experiencia de movilidad internacional. En esta sección definiremos la adaptabilidad y analizaremos por qué es una competencia fundamental para desenvolverse con éxito en nuevos países, culturas y entornos laborales. También introduciremos la psicología del cambio: cómo perciben y afrontan las personas las transiciones, y ofreceremos ideas para asumir el cambio como una oportunidad de crecimiento personal y profesional. Esta base ayudará al alumnado a desarrollar la mentalidad y las estrategias necesarias.

1.2 ¿Cómo se manifiesta la adaptabilidad en el mundo real?

Sector profesional	Situación	Conducta adaptable
Industria (soldadura, mecánica, electricidad)	Imagina que tu empresa de acogida en Polonia utiliza maquinaria de control numérico diferente a la de tu centro educativo.	Aquí, la adaptabilidad no significa saber utilizar la máquina el primer día, sino observar con atención, no tener miedo de preguntar por los nuevos protocolos de seguridad y ajustar tu método de trabajo al ritmo de la línea de montaje local sin frustrarte.
Sanidad y cuidados (enfermería, atención a la dependencia)	Durante tus prácticas en una residencia de mayores en Francia, descubres que los protocolos de higiene y la atención a los pacientes siguen normas culturales diferentes.	La resiliencia te ayudará a gestionar la frustración si un paciente no te entiende al principio, permitiéndote encontrar formas alternativas de comunicación no verbal y aprender los códigos de empatía del país.
Administración, comercio y marketing	Llegas a una oficina en Irlanda y descubres que el software de gestión está en inglés y que la jerarquía es mucho más horizontal de lo que esperabas.	Un perfil adaptable aprovecha esta oportunidad para proponer ideas en las reuniones de equipo, superar la barrera lingüística y adaptarse rápidamente al uso de herramientas digitales colaborativas que antes no conocía.
Hostelería, artes culinarias y turismo	En un hotel de Italia, la presión del servicio y los horarios de las comidas son muy diferentes de los de España.	La adaptabilidad se demuestra manteniendo la calma en las horas punta, aceptando las críticas constructivas del chef y aprendiendo a trabajar con productos e ingredientes locales que nunca habías utilizado antes.

1.3 ¿Cómo se manifiesta la adaptabilidad en el mundo real?
Permite a las personas aprender de forma más rápida y eficaz, orientándolas hacia las oportunidades que surgen en lugar de centrarse únicamente en los desafíos.

Un estudio de Martin, Nejad y Liem (2013) reveló que la adaptabilidad predice «resultados académicos positivos», como la participación en clase y el disfrute de la escuela, más allá de los factores sociodemográficos y de personalidad. Khairani (2023) observó que, en el contexto de la movilidad, esta competencia facilita a los estudiantes internacionales «una comprensión completa de la nueva cultura, el dominio del idioma y la adaptación de hábitos», algo que se hace evidente en las fases de recuperación y ajuste del proceso de adaptación intercultural.

Está vinculada a competencias psicológicas clave, desde la capacidad de afrontamiento hasta el crecimiento personal, y se asocia con un mayor aprendizaje, mejor rendimiento, confianza y creatividad.

Un estudio de Curran (2018) halló que la adaptabilidad predice «habilidades sociales superiores», como la capacidad de comprender y adaptarse a normas culturales y situacionales, así como de gestionar interacciones complejas, incluidos conflictos y desacuerdos. Una revisión sistemática de la literatura (Lippman et al., 2015) la incluyó entre los «10 principales constructos relacionados con el emprendimiento exitoso» (OECD, 2024). En sus resultados, Khairani (2023) señaló que, en las experiencias de movilidad, los estudiantes internacionales desarrollan «comunicación intrapersonal» y una «mentalidad abierta» hacia las diferencias culturales, lo que mejora sus habilidades cognitivas y de resolución de problemas y contribuye a su «autodesarrollo».

Es esencial para el bienestar psicológico y físico y se asocia con mayores niveles de apoyo social y satisfacción general con la vida.

El estudio de Martin, Nejad y Liem (2013) halló que la adaptabilidad «predice significativamente la autoestima, la satisfacción vital y el sentido de significado y propósito» (OECD, 2024). Khairani (2023) destacó que, para los estudiantes internacionales, superar fases de crisis caracterizadas por la insatisfacción y la soledad mediante la construcción de relaciones sociales es un indicador de su impacto positivo en el bienestar general.

Al trabajar su adaptabilidad, los estudiantes o profesionales en movilidad pueden transformar su relación con la incertidumbre y prepararse para un futuro dinámico y lleno de cambios.

La investigación de Khairani (2023) mostró que los estudiantes que pasan de la «fase de crisis» a la «fase de ajuste» en la adaptación intercultural logran «dominar la nueva cultura e integrarse sin ansiedad», mostrando una clara transformación en su relación con lo desconocido y las dificultades. Del mismo modo, el estudio de Martin et al. (2012) destacó que la adaptabilidad puede desarrollarse en distintos contextos de aprendizaje, como simulaciones, juegos y aprendizaje basado en problemas (OECD, 2024).

La movilidad internacional es una situación ideal para cultivar y poner a prueba nuestra capacidad de adaptación, ya que esta experiencia es, por definición, un proceso de cambio y desafío constantes. Estos son algunos de los beneficios de desarrollar esta capacidad mediante experiencias de movilidad:

1.4 La psicología del cambio: aprender al salir.

La movilidad internacional es un proceso transformador que requiere una adaptación considerable y tiene un importante impacto psicológico. Comprender la psicología del cambio en este contexto es esencial para afrontar sus desafíos y aprovechar las oportunidades de crecimiento personal y profesional. Esta experiencia se considera un «desafío adaptativo» que exige compromiso personal para adoptar nuevas actitudes y comportamientos.
La psicología del cambio, definida como la ciencia del comportamiento humano en relación con la transformación, es fundamental en este proceso. Esta experiencia se entiende como «aprender al salir», lo que beneficia al alumnado al complementar su formación profesional y desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. La investigación de De la Torre et al. (2023) señala que medir el impacto de la movilidad en el desarrollo profesional del estudiante sigue siendo un reto.

La experiencia de movilidad internacional suele seguir un recorrido emocional con 3 fases:
1. Entusiasmo inicial: Las motivaciones incluyen el deseo de conocer nuevas culturas, mejorar las competencias lingüísticas, aumentar la confianza en uno mismo y reforzar el desarrollo académico.
2. Choque cultural: Es una fase habitual caracterizada por la inseguridad en la ciudad de acogida, el desconocimiento de la organización social, las costumbres y los horarios locales. La dificultad para iniciar conversaciones o establecer relaciones puede provocar soledad o la formación de grupos cerrados, limitando la interacción con la comunidad local. Este choque cultural puede causar estrés, frustración y desmotivación, afectando a la autoestima.
3. Adaptación y crecimiento: Superar los desafíos conduce a una mayor apertura mental, autoconocimiento, autonomía y capacidad para resolver problemas. Las estancias de duración media mejoran las habilidades sociales y la resiliencia y reducen el estrés, mientras que la interacción con personas del país de acogida se asocia con una mayor comprensión emocional, habilidades sociales y resiliencia.

1.4.1 Desafíos psicológicos del estudiante en movilidad internacional

Estos estudiantes afrontan con frecuencia desafíos psicológicos.

La ansiedad y la incertidumbre son habituales debido a un entorno desconocido, con un idioma y unas costumbres diferentes, lo que exige flexibilidad y disposición al cambio.

Las dificultades lingüísticas persisten pese a los conocimientos previos, especialmente en situaciones cotidianas o en las primeras clases, aunque la práctica constante mejora la comprensión y la expresión.

Los retos burocráticos, como los datos personales o la documentación académica, son complejos y requieren tiempo, lo que provoca malestar y estrés.

La falta de recursos económicos es una barrera importante para la movilidad internacional.

La inestabilidad económica en el país de origen, unas becas insuficientes y el desconocimiento del sistema bancario del país de acogida pueden provocar problemas de liquidez y estrés financiero.

La ausencia de la red de apoyo habitual puede generar nostalgia y desconexión social, obligando al alumnado a desarrollar sus propios recursos. Esto puede conducir a la formación de grupos endogámicos si no consiguen establecer vínculos con la población local.

Aceptar la movilidad como un desafío adaptativo: esto exige compromiso personal para adoptar nuevas actitudes y comportamientos y fomentar la motivación intrínseca, valorando la satisfacción inherente a la propia actividad.

La exposición a nuevas experiencias impulsa el desarrollo de competencias psicosociales y transversales, como la apertura mental, la autoconciencia, la autonomía y la resolución de problemas, muy demandadas en distintos ámbitos.

Cultivar competencias interculturales, por ejemplo de comunicación y lingüísticas, es vital, ya que salir de la zona de confort acelera su adquisición.

Una preparación y un apoyo integrales son esenciales antes, durante y después de la estancia, abarcando aspectos lingüísticos, culturales, profesionales, psicológicos y prácticos. Esto incluye fomentar la inmersión, la responsabilidad, la supervisión/mentoría y la reflexión final para hacer visible el aprendizaje.

La interacción con estudiantes locales debe ser promovida activamente por las universidades de acogida mediante actividades conjuntas y mentoría, ya que el contacto con personas del país anfitrión tiene un impacto positivo en el desarrollo socioemocional del alumnado.

2. Desarrollo de la resiliencia

La resiliencia, aunque no cuenta con una definición universalmente aceptada, se entiende fundamentalmente como:

La capacidad de adaptarse positivamente ante la adversidad. No es simplemente un rasgo fijo, sino un proceso dinámico y multidimensional que implica la interacción entre recursos personales y factores contextuales.

Es la capacidad de recuperarse rápidamente de alteraciones en el funcionamiento causadas por el estrés y volver a un nivel previo de funcionamiento. Sin embargo, va más allá de simplemente «volver a la normalidad», una interpretación a menudo errónea.

La resiliencia implica la capacidad de adaptarse, cambiar y reorganizarse mientras se afronta una perturbación. Las personas resilientes «aprenden de una perturbación para afrontar mejor una situación similar en el futuro, sin volver exactamente a ser como eran antes». Este proceso de adaptación positiva puede conducir al crecimiento, en el que la persona alcanza un nivel de funcionamiento y bienestar superior al previo a la adversidad, adquiriendo nuevas habilidades, conocimientos o confianza.

Para ilustrarlo de forma sencilla: un estudiante que se traslada al extranjero para continuar sus estudios puede experimentar soledad, estrés o incertidumbre. Sin embargo, si es resiliente, no solo superará estos obstáculos, sino que también desarrollará mayor autonomía, competencias interculturales y confianza en sí mismo gracias a la experiencia.

2.1 Estrategias para afrontar los contratiempos.

Los contextos de movilidad y los entornos internacionales actúan como catalizadores para desarrollar la resiliencia práctica del alumnado al exponerlo a desafíos como el choque cultural y las dificultades de adaptación.

Esto fomenta directamente su adaptabilidad y apertura, permitiéndole recuperarse con rapidez de los problemas, aceptar el cambio y aprender de nuevas perspectivas.

Al encontrarse con normas y formas de pensar diferentes en distintas culturas, desarrolla una comprensión más profunda de la diversidad y acepta ideas y opiniones variadas. En el ámbito académico, la resiliencia ayuda a superar el estrés y la adversidad derivados de la transición de la educación secundaria a la educación superior, que puede implicar mudarse a una nueva ciudad o adaptarse a nuevas exigencias.

Así, la resiliencia no solo permite afrontar el cambio, sino también aprovecharlo como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

A continuación se presentan algunas estrategias básicas de afrontamiento:

- Buscar apoyo social: Recurrir a compañeros, amigos, familiares o profesionales para compartir emociones, recibir consejos o buscar ayuda práctica es una de las estrategias más eficaces.

- Afrontamiento centrado en el problema: Consiste en analizar la situación, identificar las causas y buscar soluciones concretas, como planificar acciones, fijar objetivos y dividir el problema en pasos manejables.

- Reevaluación positiva: Reformular el contratiempo como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento, identificando aspectos positivos o lecciones que puedan extraerse de la experiencia.

- Expresión emocional y reflexión: Hablar sobre los sentimientos, escribirlos o reflexionar sobre ellos ayuda a procesar la experiencia y reducir el malestar asociado.

- Evitar la negación y la procrastinación: Afrontar activamente la situación, evitando ignorar el problema o retrasar su solución, ya que estas actitudes tienden a aumentar el malestar.

- Participación en actividades físicas o extracurriculares: Hacer ejercicio o participar en actividades alternativas puede ser una buena estrategia de afrontamiento, ya que ayuda a canalizar el estrés y mejora el estado de ánimo.

2.2 Estudios de caso sobre la superación de desafíos en el extranjero.

Las experiencias reales de estudiantes en programas de movilidad internacional ofrecen ejemplos concretos de cómo superar desafíos personales, académicos y culturales en contextos globales. A continuación se presentan varios estudios de caso que ilustran estrategias eficaces y aprendizajes clave derivados de estas experiencias. Los casos analizados muestran que superar desafíos en el extranjero requiere una combinación de estrategias personales, sociales y académicas, así como una adaptación constante.

Estudio de caso 1: El estudio de Gebhard (2013) sobre estudiantes asiáticos en Estados Unidos destaca la importancia de los mecanismos de afrontamiento, como mantener los vínculos con la propia cultura y apoyarse en redes de compatriotas. También resalta la importancia de observar e imitar comportamientos locales, así como reflexionar activamente sobre cómo modificar los propios comportamientos para mejorar la integración. La participación en actividades extracurriculares y la búsqueda de apoyo institucional también resultaron factores clave para superar barreras académicas, sociales y emocionales.

Estudio de caso 2: La investigación de Heist y Torok (2020) sobre médicos japoneses que realizaban formación clínica en Estados Unidos destaca la importancia de reconocer los errores lingüísticos, pedir aclaraciones, utilizar la comunicación no verbal y adoptar una actitud abierta ante las diferencias culturales y de práctica profesional.

Estudio de caso 3: La resiliencia y la autoeficacia, como muestran los estudiantes argelinos en Jordania (Rayyan et al., 2023), pueden cultivarse buscando apoyo, utilizando recursos externos, gestionando las emociones y manteniendo una visión positiva de los desafíos.

Estudios de caso 4-5: La investigación sobre estudiantes neozelandeses en China (Gong et al., 2020) y canadienses en el extranjero (Shougee, 1999) destaca el valor de la autorreflexión, la creación de amistades interculturales y la participación activa en la vida local como estrategias eficaces de afrontamiento para superar barreras lingüísticas, académicas y culturales. En conjunto, estos estudios muestran que una adaptación internacional satisfactoria depende de una combinación de preparación previa, flexibilidad, apoyo social y disposición para aprender de la experiencia. Todas estas investigaciones muestran que la resiliencia se fortalece mediante estrategias activas de afrontamiento, apoyo social y pensamiento positivo, y que estas estrategias son clave para superar contratiempos en contextos educativos y personales.

Sector profesional	Situación	Conducta adaptable
Industria (soldadura, mecánica, electricidad)	Cometes un error crítico al montar una pieza y tu supervisor te reprende con dureza delante del equipo.	La resiliencia consiste en procesar el error sin desanimarse, mantener la calma ante las críticas y centrarse de inmediato en corregirlo para que el proyecto pueda seguir adelante.
Sanidad y cuidados (enfermería, atención a la dependencia)	Tras una jornada agotadora con pacientes difíciles y barreras lingüísticas, sientes que ya no puedes más.	La resiliencia consiste en utilizar tus herramientas de gestión emocional para desconectar, aceptar lo que estás sintiendo y descansar, de modo que puedas volver al día siguiente con la misma dedicación y energía.
Administración, comercio y marketing	Un fallo informático borra todo el trabajo de la mañana justo antes de una fecha límite.	En lugar de entrar en pánico, la resiliencia implica aceptar el error, informar con honestidad a tu responsable y organizar un plan de emergencia para recuperar los datos.
Hostelería, artes culinarias y turismo	Recibes una queja injusta y agresiva de un cliente por algo que no es culpa tuya.	La resiliencia consiste en no tomarse el ataque como algo personal, comprender que la queja no está relacionada con tu valor personal y ser capaz de retomar el servicio con eficacia sin que el incidente arruine el resto del día ni afecte a tu trato con otros clientes.

3. Ejercicios prácticos
Actividad de simulación: Adaptarse a un nuevo entorno laboral.

Objetivo
Desarrollar la adaptabilidad, la comunicación intercultural y las habilidades de resolución de problemas en un entorno laboral diverso y dinámico, preparando a los participantes para afrontar con éxito situaciones de cambio y desafío en contextos internacionales.

Instrucciones
La simulación se realiza en grupos de 6 a 8 participantes, que representan al equipo internacional que acaba de incorporarse a una empresa multinacional ficticia. Cada participante asume uno de estos roles específicos:

• Líder del equipo (responsable de coordinar y tomar las decisiones finales).
• Nuevo empleado internacional (recién llegado, con barreras lingüísticas y culturales).
• Empleado local con experiencia (conoce las normas y la cultura de la empresa).
• Responsable de recursos humanos (mediador de conflictos y responsable de la integración).
• Empleado remoto (trabaja desde otro país y afronta retos de comunicación).
• Especialista técnico (debe colaborar con distintos departamentos).
• Empleado con necesidades específicas (p. ej., discapacidad, religión, etc.).
• Mentor asignado (apoya a los nuevos empleados y facilita la adaptación).

Desarrollo de la simulación

El facilitador presenta una serie de situaciones y desafíos que requieren tomar decisiones con rapidez, resolver problemas y adaptarse. Ejemplos de situaciones:

1. Organizar una reunión urgente con miembros de diferentes zonas horarias y culturas.
2. Un nuevo empleado internacional tiene dificultades para comprender instrucciones clave.
3. Surge un problema técnico inesperado que requiere colaboración y creatividad.
4. El responsable de recursos humanos debe mediar en una queja por discriminación o falta de inclusión.
5. El equipo debe decidir cómo adaptar una campaña o proyecto a un mercado extranjero, teniendo en cuenta las diferencias.

Cada participante, desde su rol, debe aportar soluciones, negociar, comunicar sus necesidades y colaborar para resolver los desafíos. El líder del equipo coordina, pero el éxito depende de la participación activa y la flexibilidad de todos. El facilitador introduce cambios inesperados (p. ej., una nueva política de empresa, un cambio de liderazgo o una crisis externa) para que el equipo tenga que adaptarse rápidamente. Un malentendido intercultural provoca un conflicto dentro del equipo.

Ejercicios prácticos
Reto de diario: Reflexiona sobre un momento de cambio y cómo lo gestionaste.

Objetivo
Este ejercicio te ayudará a tomar conciencia de tus capacidades, identificar tus propias estrategias de afrontamiento y prepararte mejor para gestionar cambios en el futuro, tanto a nivel personal y en experiencias de movilidad internacional.

Instrucciones
Durante una semana, dedica 10 minutos al día a escribir en un diario personal sobre una experiencia pasada en la que tuviste que afrontar un cambio importante (p. ej., mudarte, empezar en un nuevo centro educativo, adaptarte a un nuevo grupo o país). Reflexiona sobre:

Momento	Reflexión	Preguntas
Día 1	Describe en detalle el contexto del cambio.	¿Qué ocurrió? ¿Por qué era importante para ti? ¿Qué expectativas tenías antes de que sucediera?
Día 2	Reflexiona sobre tus emociones iniciales.	¿Cómo te sentiste al principio? ¿Sentiste miedo, inseguridad o entusiasmo?
Día 3	Identifica las principales dificultades o desafíos que encontraste.	¿Fueron emocionales, sociales, académicos o prácticos?
Día 4	Enumera las estrategias que utilizaste para afrontar esas dificultades.	¿Buscaste apoyo de otras personas? ¿Intentaste informarte, organizarte o cambiar tu actitud?
Día 5	Analiza los resultados.	¿Qué funcionó y qué no? ¿Cómo cambió tu perspectiva a lo largo del proceso?
Día 6	Reflexiona sobre lo que aprendiste de esa experiencia.	¿Qué habilidades, recursos o fortalezas personales descubriste en ti?
Día 7	Piensa cómo podrías aplicar estas lecciones a futuros cambios o desafíos, especialmente en el contexto de la movilidad internacional.	

Al final de la semana, revisa tus escritos y destaca patrones recurrentes, recursos personales y emociones. Puedes compartir voluntariamente una reflexión final con el grupo, identificando qué aspectos de tu resiliencia y adaptabilidad te gustaría seguir fortaleciendo.

Ejercicios prácticos
Gestión emocional: Círculo de Control de Covey

Objetivo
Fortalecer tu capacidad para identificar y priorizar los factores que están bajo tu control directo, reduciendo la ansiedad y el estrés causados por elementos externos que escapan a tu control durante la movilidad.

Esta herramienta es un modelo visual basado en la psicología de la eficacia personal. Durante una estancia en el extranjero, es habitual sentirse abrumado por la cantidad de cambios. El ejercicio consiste en «mapear» tus preocupaciones actuales y clasificarlas en 3 niveles concéntricos:

Zona de Control (círculo interior): Aquí se sitúan las cosas que dependen al 100 % de ti.
Son tus acciones, tus palabras y tu actitud.

Zona de Influencia (círculo intermedio): Elementos que no controlas por completo, pero sobre los que puedes actuar para intentar cambiarlos (p. ej., tu relación con tu responsable o tus compañeros).

Zona de Preocupación (círculo exterior): Factores externos sobre los que no tienes poder (el tiempo, las leyes del país, el precio del transporte, la cultura local).

¿Cómo ayuda en la movilidad?

• Reduce el estrés: Al dejar de luchar contra «lo imposible» (como que llueva todos los días en Dublín), la carga mental se reduce drásticamente.

• Empoderamiento: Ayuda al alumnado de formación profesional a verse como agentes activos de su aprendizaje en lugar de víctimas de las circunstancias.

• Eficiencia: Permite tomar decisiones rápidas. Si algo está en la zona de preocupación, la consigna es «Aceptar y soltar»; si está en la zona de control, la consigna es «Centrarse y actuar».

• Regla clave: El 80 % de tu energía debe dirigirse al círculo interior. Dibuja tres círculos concéntricos en una hoja de papel.

Instrucciones

• Dibuja tres círculos concéntricos en una hoja de papel.

• Escribe tus 5 principales preocupaciones del momento en notas adhesivas.

• Coloca cada nota en el círculo correspondiente.

Ejemplo práctico en el sector de EFP:
Imagina que estás en un taller y no entiendes las instrucciones de tu tutor debido a su acento. Esto te provoca estrés porque temes obtener una mala calificación.
Para gestionar esta situación, identifica primero tu Zona de Preocupación: el acento de tu tutor es algo que no puedes cambiar, así que debes aceptarlo sin dejar que te paralice. En tu Zona de Influencia, puedes actuar de forma asertiva pidiendo a tu tutor que escriba las palabras clave o utilizando un traductor para confirmar los pasos críticos. Por último, en tu Zona de Control, decides repasar el vocabulario técnico por la noche y asegurarte de dormir bien para mejorar tu concentración al día siguiente.

Ejercicios prácticos
Regulación emocional: La Técnica de los 5 Minutos

Se trata de una estrategia de intervención rápida para recuperar la calma y la concentración tras un bloqueo lingüístico, un error técnico o un momento de estrés durante tu experiencia de movilidad. Es un ejercicio de 3 pasos diseñado para interrumpir la respuesta cerebral de «lucha o huida» ante una situación estresante. Cuando sientas que los nervios te superan, haz una pausa y:

Respira (control fisiológico): Practica la respiración cuadrada. Inhala durante 4 segundos, mantén la respiración durante 4 segundos y exhala lentamente durante otros 4 segundos. Esto envía una señal de seguridad a tu sistema nervioso.

Etiqueta (control cognitivo): Nombra lo que estás sintiendo con una frase sencilla: «Me siento frustrado porque no me han entendido» o «Me avergüenza este error». Al nombrar la emoción, disminuye la intensidad del miedo y recuperas el control racional.

Reencuadra (aprendizaje): Cambia el foco del problema a la solución preguntándote: «¿Qué información me faltaba y qué aprenderé de esto para la próxima vez?».

¿Para qué sirve? Esta técnica se utiliza para gestionar el bloqueo emocional que aparece cuando cometemos un error en un entorno desconocido. Ayuda a reducir la ansiedad de inmediato, evita que un error puntual arruine el día y transforma un momento de crisis en una oportunidad de mejora profesional.



Ejercicios prácticos
Actividades entre iguales sobre estrategias de afrontamiento.

Objetivo
Fomentar el intercambio de soluciones creativas y prácticas entre compañeros para abordar los desafíos más habituales de la movilidad internacional. Al compartir experiencias, los estudiantes no solo normalizan sus miedos y conflictos, sino que también descubren que las soluciones propuestas por sus compañeros suelen resultar más cercanas y realistas que las teorías académicas.

Instrucciones

1. Formar grupos: Divide la clase en grupos de 3 o 4 personas.

2. Asignar un «Desafío crítico» basado en situaciones reales afrontadas por estudiantes de formación profesional en el extranjero: Cada grupo debe elegir o recibir uno de los siguientes escenarios reales de movilidad:

Escenario A: Llevas una semana en tu destino y te sientes muy solo porque la barrera lingüística te impide hacer amigos locales.

Escenario B: Tu supervisor de prácticas te ignora o te asigna tareas que no corresponden a tu perfil de formación profesional.

Escenario C: No consigues acostumbrarte a la comida o a los horarios del país, y esto está afectando a tu sueño y a tu estado de ánimo.

Escenario D: Llegas a tu nueva empresa y la maquinaria es mucho más avanzada de lo que esperabas. Te sientes incompetente y el miedo al fracaso te paraliza, haciendo que cometas errores por puro nerviosismo.

Escenario E: En tu universidad de acogida, tus compañeros son tan directos que interpretas sus correcciones como ataques personales. Te sientes herido y dejas de participar en clase para evitar conflictos.

Escenario F: En la misma semana, pierdes tu transporte, se rompe algo en tu alojamiento y no tienes suficiente dinero debido al alto coste de vida. Te sientes desbordado y piensas en abandonar el programa de movilidad y volver a casa.

Escenario G: En la oficina de destino, todo el mundo socializa en su idioma local durante los descansos. Aunque trabajas en inglés, te sientes invisible en la empresa y pierdes toda la motivación.

3. Lluvia de ideas: El grupo debe proponer al menos 3 estrategias de afrontamiento basadas en lo que ha aprendido (Círculo de Control, Técnica de los 5 Minutos, búsqueda de apoyo social, etc.).
4. Presentación: Cada grupo comparte su «solución estrella» con el resto de la clase.
5. A través de esta actividad:

Los estudiantes aprenden a normalizar el conflicto al comprobar que sus miedos son compartidos; se entrenan. Se fomenta el aprendizaje entre iguales, ya que la solución de un compañero suele ser más cercana y realista que una encontrada en un libro.

Instrucciones

Formar grupos: Divide la clase en grupos de 3 o 4 personas. Asigna un «Desafío crítico» basado en situaciones reales afrontadas por estudiantes de formación profesional en el extranjero: cada grupo debe elegir o recibir uno de los siguientes escenarios reales de movilidad:

4. Reflexión y autoevaluación
La autorreflexión transforma la experiencia en aprendizaje. Se anima al alumnado a evaluar su propio estilo de toma de decisiones, sus fortalezas y sus áreas de mejora.

4.1 Preguntas de autorreflexión:

¿Cómo suelo reaccionar ante situaciones inesperadas o cambios repentinos en mi entorno académico, profesional o personal?
¿Cuáles son mis principales fortalezas cuando afronto incertidumbre o desafíos fuera de mi zona de confort?
¿Qué estrategias utilizo para mantener una actitud abierta y flexible ante normas, costumbres o formas de pensar diferentes de las mías?
¿A qué recursos internos o externos recurro para gestionar el estrés o la frustración cuando las cosas no salen como esperaba?
¿Cómo he convertido un desafío o una crisis durante mi experiencia de movilidad internacional en una oportunidad de aprendizaje o crecimiento personal?

4.2. Lista de autoevaluación: «Mi perfil adaptativo».

Esta lista te permitirá valorar tu nivel de preparación para el cambio antes de partir. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo áreas en las que puedes trabajar. Lee cada afirmación y marca la casilla si te identificas con ella o si ya has realizado esa acción.

4.3 Actividades de reflexión entre iguales

• Comparte con tu compañero una situación en la que tuviste que adaptarte rápidamente a un cambio inesperado durante tu experiencia internacional.

• Escucha la experiencia de tu compañero sobre cómo superó un desafío en el extranjero y sugiere una estrategia adicional que podría haberle ayudado.

• Realiza un breve juego de rol en el que una persona plantee una dificultad y la otra ofrezca apoyo y consejos para reforzar la resiliencia ante ese desafío.

Ideas clave:

La adaptabilidad es la capacidad de ajustar tu comportamiento y tu mentalidad a nuevos entornos, y es la competencia más valorada por las empresas actuales. No se trata solo de «encajar», sino de mantener tu rendimiento y bienestar en situaciones de incertidumbre.

• El «choque cultural» y la frustración inicial son etapas normales y necesarias de cualquier experiencia de movilidad. Comprender que el malestar es temporal te permitirá pasar del entusiasmo inicial al crecimiento personal y al dominio profesional.

• Para reducir el estrés, es fundamental distinguir entre lo que depende de ti (tu actitud, esfuerzo y descanso) y lo que no puedes cambiar (el clima, los horarios locales o los acentos). Tu energía debe dirigirse siempre hacia acciones en las que realmente puedas influir.

• La resiliencia no es la ausencia de problemas, sino la capacidad de «recuperarse» tras un error o una crítica dura. Utilizar técnicas de regulación emocional, como la pausa de 5 minutos, permite recuperar el control racional y aprender de cada desafío.

• Pedir ayuda no es una señal de debilidad, sino una estrategia de inteligencia social. Utilizar tus redes de apoyo (mentores y compañeros) y compartir estrategias de afrontamiento multiplica tus recursos para superar cualquier barrera logística o emocional.



Objetivo
Mejorar las habilidades de comunicación verbal y no verbal en contextos profesionales e interculturales.

Resultados de aprendizaje

Al completar este módulo, el alumnado conocerá:

1. La diferencia entre comunicación verbal y no verbal y cómo ambas influyen en la claridad y eficacia de los mensajes en contextos profesionales e interculturales.

2. Técnicas de escucha activa para mejorar la comprensión y la empatía en las interacciones.

3. Estrategias para superar barreras lingüísticas y culturales, como utilizar una lengua común, herramientas de traducción, simplificar el mensaje y recurrir al apoyo institucional.

4. La importancia de adaptar el estilo de comunicación (directo frente a indirecto, uso de gestos, contacto visual) según el contexto cultural para evitar malentendidos y fomentar relaciones eficaces.

5. Cómo desarrollar la competencia intercultural mediante la observación, la investigación previa y la adaptación de la comunicación a diferentes normas y valores culturales.

6. El valor de la autocrítica, la apertura y la reflexión personal para aprender de cada experiencia comunicativa y crecer en contextos multiculturales y profesionales.

El arte de la comunicación

La comunicación es mucho más que transmitir información: implica conectar, comprender y generar empatía a través de palabras, gestos y silencios. Dominar el arte de la comunicación permite no solo expresar ideas con claridad, sino también interpretar mensajes no expresados verbalmente, facilitando relaciones más auténticas y eficaces en cualquier entorno profesional o intercultural.

En esta sección aprenderás las técnicas de escucha activa necesarias para comprender realmente a tu interlocutor y descubrirás la importancia de ajustar la comunicación verbal y no verbal para lograr mensajes claros y eficaces.

Técnicas de escucha activa

~~Existen 4 tipos principales de escucha:~~

Escucha apreciativa: se realiza por placer o disfrute, como al escuchar música.
Escucha comprensiva: está orientada al aprendizaje y a la adquisición de nueva información, como al seguir una clase o un pódcast.

Escucha crítica: implica evaluar y formarse una opinión sobre lo que se escucha, algo habitual en los debates.

Escucha empática: se centra en comprender y conectar con la otra persona.

La escucha activa puede clasificarse como un tipo de escucha empática porque, por sus características, ayuda a desarrollar relaciones sólidas, comprender más profundamente a los demás e incluso profundizar en el propio sentido de la empatía.

Los psicólogos Carl Rogers y Richard Farson, que desarrollaron el concepto de escucha activa en un artículo de 1957, la definen como una habilidad que exige escuchar el significado completo de un mensaje, responder a las emociones y observar la comunicación no verbal (Leonardo, 2020).

Escucha activa

Es una habilidad esencial para una comunicación eficaz, especialmente en contextos profesionales e interculturales.

Implica mucho más que simplemente oír: consiste en prestar toda la atención a la persona que habla, comprender su mensaje, responder de forma reflexiva y recordar la información para futuras interacciones.



Para practicar la escucha activa, utiliza las siguientes estrategias:

Evita las interrupciones: Para que la escucha activa sea eficaz, es esencial no interrumpir a la persona que está hablando. Esto significa dedicar toda tu atención y energía a lo que comunica y dejar de lado cualquier idea o comentario propio que pueda surgir mientras escuchas. El objetivo es comprender, no aportar tus propias ideas.

Escucha sin juzgar: Es la capacidad de reconocer y contener cualquier pensamiento interno, positivo o negativo, que pueda surgir como reacción a lo que dice la otra persona. Cuando aparecen estos pensamientos, tu atención se desvía hacia tu propia mente en lugar de permanecer en las palabras del interlocutor. Si te centras únicamente en el mensaje de la otra persona, se sentirá escuchada y no juzgada, y se establecerá una base sólida para la conversación.

Parafrasea: Cuando la otra persona haya terminado de hablar, repite con tus propias palabras lo que has entendido. Parafrasear te ayuda a confirmar que has comprendido correctamente el mensaje y da a la otra persona la oportunidad de aclarar cualquier punto si es necesario. De este modo demuestras que estabas prestando atención y, al mismo tiempo, evitas incluir tus propios comentarios u opiniones. Por ejemplo, puedes decir: «Entonces, si te he entendido bien, estás sugiriendo que la razón principal de la situación es X y que tu objetivo es Y, ¿correcto?».

Muestra una comunicación no verbal positiva: Como la escucha activa implica hablar menos, es fundamental expresar apoyo y atención mediante señales no verbales, como mantener el contacto visual para mostrar que estás implicado en la conversación o evitar gestos como cruzar los brazos o moverse nerviosamente, ya que pueden indicar distracción. Si es apropiado, puedes asentir o sonreír; estas acciones no verbales no solo confirman tu interés, sino que también hacen que la persona se sienta más cómoda.

Haz preguntas específicas y abiertas: Cuando la otra persona haya terminado de hablar, este tipo de preguntas anima al interlocutor a aportar más detalles y explicar mejor lo que piensa o siente, en lugar de limitarse a responder «sí» o «no». Esto hace que la conversación sea más completa y te ayuda a comprender mejor lo que quiere decir. También hace que la persona se sienta escuchada y valorada, lo que mejora la comunicación y la confianza mutua. Por ejemplo, preguntas como «Cuéntame más sobre eso» o «¿Cómo te hizo sentir?» son útiles, mientras que conviene evitar formulaciones que puedan parecer acusatorias o sugerir un juicio. La intención al escuchar a los demás no debe ser únicamente formular una respuesta a lo que se oye, sino simplemente comprender y respetar el punto de vista de otra persona. Por tanto, a diferencia de la escucha pasiva, que apenas va más allá de oír, la escucha activa es una técnica de comunicación bidireccional que requiere empatía, atención, práctica y mucho esfuerzo consciente.

La comunicación es la base de la interacción humana y puede manifestarse de dos formas principales: verbal y no verbal.

La comunicación verbal se realiza mediante palabras, habladas o escritas, y depende de un código lingüístico compartido para transmitir información con precisión. Por otro lado, la comunicación no verbal utiliza gestos, expresiones faciales, posturas y otros signos que acompañan o incluso sustituyen al lenguaje hablado, permitiendo expresar emociones y matizar los mensajes verbales.

Ambos tipos de comunicación suelen complementarse y son fundamentales para transmitir eficazmente el significado en cualquier contexto.

La siguiente tabla muestra las principales diferencias entre ambos:

Diferencia	Comunicación verbal	Comunicación no verbal
Medio de transmisión	Palabras habladas o escritas	Gestos, expresiones faciales, postura, tono de voz, contacto visual, proximidad física
Código	Lingüístico (idioma, gramática, vocabulario, sintaxis)	Signos y señales no lingüísticos; la interpretación depende del contexto
Precisión	Más precisa y explícita; palabras con significados definidos	Interpretación más ambigua, subjetiva y contextual
Eficacia	Eficaz para transmitir ideas y conceptos abstractos	Más eficaz para transmitir emociones y actitudes
Nivel de consciencia	Generalmente consciente y voluntaria	Puede ser inconsciente e involuntaria.
Permanencia	Puede registrarse y revisarse (p. ej., textos).	Es efímera y contextual; ocurre en el momento.
Función principal	Transmitir información factual, pensamientos y opiniones	Complementar, aclarar o contradecir el mensaje verbal; expresar emociones y relaciones interpersonales.

Comprender las diferencias entre la comunicación verbal y no verbal es esencial para interpretar los mensajes de forma más completa y precisa. Ambas formas de comunicación se complementan y son esenciales para establecer relaciones eficaces, expresar emociones y facilitar la comprensión mutua en cualquier contexto. Reconocer su importancia ayuda a evitar malentendidos y mejorar la interacción tanto en ámbitos personales como profesionales.
Por ejemplo, durante una reunión de trabajo puedes expresar verbalmente tu acuerdo con una propuesta, pero si evitas el contacto visual y cruzas los brazos, tu mensaje puede interpretarse como falta de sinceridad o reticencia. Por ello, es esencial alinear ambos tipos de comunicación para garantizar claridad y confianza en el entorno profesional.

1.2 Gestionar la comunicación (empresa de acogida - mentor)

Una vez que llegues a tu destino, la relación más importante que construirás será con tu mentor en la empresa. No es solo tu responsable temporal, sino tu principal guía para comprender la cultura laboral de ese país. No esperes a que adivine lo que necesitas; la clave del éxito en la movilidad es la proactividad. Tu relación con el mentor de la empresa y con el tutor del centro educativo es clave para una movilidad satisfactoria. Están ahí para orientarte, pero tú debes tomar la iniciativa.

A. Primeras impresiones: Los primeros días pueden resultar abrumadores, pero una presentación cordial marca la diferencia. No tengas miedo de tomar la iniciativa: preséntate a tus compañeros de forma natural. Céntrate en:
• Presentación activa: No esperes a que te presenten. Utiliza algo sencillo: «Hola, soy [Nombre], el nuevo estudiante en prácticas de España/Italia/Malta. Me alegra estar aquí».
• Aclarar expectativas: Pregunta a tu mentor: «¿Cuáles son mis principales tareas para esta semana?» o «¿A quién debo preguntar si tengo una duda rápida?».

B. Hábitos de comunicación diaria: Una comunicación eficaz con el tutor se basa en la confianza, y la confianza se gana con pequeños gestos. Para mostrar profesionalidad, sigue estas reglas con él o ella:

• La «doble comprobación»: Si un mentor te da una instrucción en una lengua extranjera, repítela siempre para confirmar: «Entonces, solo para confirmar, debo preparar la sala de reuniones antes de las 10:00, ¿correcto?».

• Informar del progreso: No esperes a que tu mentor te pregunte cómo vas. Si terminas una tarea, comunícaselo: «He terminado los pedidos, ¿hay algo más en lo que pueda ayudar ahora?». Esa actitud proactiva es lo que más valoran las empresas de acogida.

• Gestionar el feedback: Si un mentor te corrige, no te lo tomes como algo personal. Escucha, toma notas y di: «Gracias por el feedback; la próxima vez lo haré de esta manera».

C. Consejos esenciales para que la mentoría sea un éxito: La relación con tu mentor no se limita a completar tareas, sino también a demostrar una actitud profesional. Estas son tres claves esenciales para que tu trabajo sea percibido como excelente desde el primer día:

• Sé puntual: En muchas culturas, llegar 5 minutos antes se considera «llegar a tiempo». En muchos países europeos, el tiempo se gestiona de manera muy estricta. Intenta estar preparado para empezar 5 minutos antes de tu hora oficial de inicio. Esos minutos extra te permiten observar el ambiente antes de que comience la jornada intensa y demuestran que valoras el tiempo de tu mentor y las normas de la empresa.

• Observa la jerarquía: Cada empresa tiene su propio «código no escrito». Por ejemplo, en algunas oficinas de Italia las personas pueden ser muy informales y llamarse por su nombre, mientras que en una fábrica de Alemania las interacciones pueden estar mucho más estructuradas. Antes de adoptar un trato demasiado familiar, observa cómo se dirigen los demás a la persona responsable. Si tienes dudas, empieza siempre con un tono formal (Sr./Sra.). Siempre habrá tiempo de pasar a un trato informal si te lo piden, pero hacerlo al revés podría dar una impresión de falta de profesionalidad.

• Reunión a mitad del periodo: No esperes al último día para saber si lo estás haciendo bien. Cuando hayas llegado a la mitad de tus prácticas, toma la iniciativa y pide una breve reunión de 10 minutos. Esto no solo te aporta información valiosa para mejorar, sino que también transmite un mensaje muy potente a la empresa: eres una persona muy motivada, capaz de autoevaluarse y con ganas de aprovechar al máximo la oportunidad. Por ejemplo, puedes decir: «Me gustaría saber si estoy cumpliendo sus expectativas o si hay algo en lo que debería centrarme más durante las próximas semanas».

2. Comunicación en un entorno multicultural

En un mundo cada vez más globalizado, la capacidad de comunicarse eficazmente en entornos multiculturales se ha convertido en una competencia esencial, especialmente para quienes participan en experiencias de movilidad internacional.

La diversidad lingüística y cultural enriquece los equipos, pero también plantea desafíos que pueden dificultar la comprensión y la colaboración.

Esta sección aborda cómo superar las barreras lingüísticas y comprender las diferencias culturales en la comunicación, proporcionando herramientas y estrategias para interactuar con éxito en contextos internacionales y multiculturales.

2.1 Superar las barreras lingüísticas.
Identificación de las principales barreras lingüísticas que pueden surgir en contextos multiculturales.

Un estudio de Martin, Nejad y Liem (2013) reveló que la adaptabilidad predice «resultados académicos positivos», como la participación en clase y el disfrute de la escuela, más allá de los factores sociodemográficos y de personalidad. Khairani (2023) observó que, en el contexto de la movilidad, esta competencia facilita a los estudiantes internacionales «una comprensión completa de la nueva cultura, el dominio del idioma y la adaptación de hábitos», algo que se hace evidente en las fases de recuperación y ajuste del proceso de adaptación intercultural.

• Diferencias en el significado de las palabras: Un mismo término puede tener interpretaciones diferentes según la lengua o la variante cultural. Por ejemplo, la palabra inglesa «pant» significa «ropa interior» para un británico, pero «pantalones» para un estadounidense. Del mismo modo, «gift» en inglés significa «regalo», pero «veneno» en alemán. Incluso entre variantes de una misma lengua, como el inglés británico y el estadounidense, el uso de «yes» frente a «yeah» puede percibirse como una falta de respeto.

• Comunicación no verbal ambigua: El lenguaje corporal también puede variar culturalmente. Un movimiento de cabeza que significa «sí» en Nigeria puede significar «no» en Japón.

• Mensajes mal «codificados» o interpretados: Los mensajes mal construidos pueden generar malentendidos, ya que los símbolos utilizados pueden no tener el mismo significado para el emisor y el receptor, lo que puede dar lugar a estereotipos, prejuicios y discriminación si no se gestiona adecuadamente.

• Competencias lingüísticas insuficientes: Una de las principales dificultades señaladas por los estudiantes son las «competencias insuficientes en una lengua extranjera». Esto puede generar «frustración por no poder expresarse» con la misma facilidad que en la lengua materna.

• Contextos académicos lingüística y culturalmente diferentes: La vida cotidiana en un entorno académico extranjero impone exigencias adicionales de comunicación debido a las diferencias lingüísticas y culturales.

Para superar estas barreras lingüísticas en entornos multiculturales se requiere un enfoque proactivo que combine diversas estrategias prácticas y adaptativas.

Utilizar una lengua común, acompañada de herramientas de traducción, simplificación del lenguaje y apoyos visuales que faciliten la comprensión de los mensajes.

Adaptación y claridad del mensaje: las personas que se comunican deben estructurar sus mensajes para facilitar la comprensión de los símbolos y del lenguaje utilizado, ofrecer explicaciones adicionales y repetir la información cuando sea necesario.

En cuanto a la documentación y la tecnología, es aconsejable transmitir por escrito los mensajes oficiales para evitar malentendidos y mantener un registro duradero. Las tecnologías de comunicación facilitan modelos de aprendizaje híbrido y programas de intercambio virtual, haciendo la educación más accesible y flexible. Además, las instituciones pueden ofrecer cursos de apoyo lingüístico antes de la movilidad para preparar mejor al alumnado.

El apoyo y la orientación institucional son fundamentales para compensar las dificultades que afrontan los estudiantes internacionales, especialmente quienes proceden de contextos desfavorecidos.

Deben darse a conocer los servicios disponibles y ofrecer orientación a través de múltiples canales, incluidas plataformas en línea, mentores y programas entre iguales. Las guías de estudios en el extranjero deben proporcionar una preparación culturalmente sensible y apoyo continuado, además de formar al personal docente para que pueda ayudar adecuadamente a los estudiantes internacionales.

Para promover la inclusión, también se recomienda hacer visible la información sobre ayudas económicas y apoyo a la discapacidad. Esto contribuirá a una experiencia de movilidad más equitativa y satisfactoria.

Habilidades para una comunicación intercultural eficaz

Valorar y respetar las diferencias culturales: ayuda a crear un entorno de comunicación positivo y evita juicios basados en los propios valores culturales. La comprensión y la tolerancia permiten superar barreras étnicas, facilitando la convivencia y el entendimiento mutuo.

• La escucha activa y la sensibilidad cultural son esenciales para comprender correctamente los mensajes y adaptar la comunicación a públicos diversos, reconociendo que ninguna cultura es superior a otra.

• Mantener una actitud abierta, tolerante y autocrítica, y estar dispuesto a aprender y reaprender de cada interacción. Además, las instituciones deben apoyar a los estudiantes internacionales en su bienestar emocional y mental, además de en el ámbito académico.

• Reflexionar sobre las propias experiencias y participar activamente en los debates contribuye al desarrollo personal, la autoeficacia y la integración en contextos multiculturales.

Un estudio realizado por Seidl (2024) en la Universidad de Graz, Austria, aborda los desafíos y barreras experimentados por estudiantes que participan en programas de movilidad académica de corta duración. El objetivo principal era comprender sus necesidades y experiencias. Los resultados revelaron que los estudiantes internacionales encuentran diversas fuentes de conflicto intercultural en la comunicación universitaria. Entre ellas se incluyen diferencias en la organización de los estudios, variaciones en los métodos de enseñanza y estilos de aprendizaje, distintas expectativas de rendimiento y divergencias en la interacción y los roles esperados. Los estudiantes también señalaron una «frustrante sensación de no poder expresarse» con la misma fluidez que en su lengua materna o en contextos académicos familiares.

2.2 Comprender las diferencias culturales en la comunicación.

La cultura influye profundamente en los estilos y normas de comunicación, determinando tanto la forma como el contenido de los mensajes. Según Aririguzoh (2022), la comunicación puede variar entre estilos directos e indirectos, el uso de gestos, el contacto visual y la interpretación de la comunicación no verbal.

En las culturas de comunicación directa, como Estados Unidos o Alemania, se valoran la claridad y la franqueza; los mensajes se expresan de forma explícita y se espera que el receptor los comprenda sin tener que leer entre líneas. En cambio, en las culturas de comunicación indirecta, como Japón o México, se prefieren la diplomacia y la armonía, utilizando insinuaciones y gestos sutiles y evitando la confrontación directa para no herir sensibilidades.

Las diferencias culturales pueden influir significativamente en cómo se interpretan los mensajes y en cómo interactúan las personas. Por ejemplo, un «no» directo puede percibirse como descortés u ofensivo en culturas que favorecen la comunicación indirecta, mientras que en sociedades que valoran la franqueza, la ambigüedad o la falta de claridad pueden considerarse falta de honestidad.

Del mismo modo, aspectos de la comunicación no verbal, como el contacto visual, los gestos o la proximidad física, pueden tener significados diferentes en distintas sociedades: lo que se considera una señal de respeto en una puede percibirse como indiferencia o descortesía en otra. Factores como la percepción de la jerarquía, la gestión del tiempo y la forma de dar feedback también influyen en la dinámica de la comunicación.

Estrategias para desarrollar la competencia intercultural (Aririguzoh, 2022):

• Investiga con antelación las normas culturales de tu interlocutor.

• Observa y aprende de las interacciones del entorno.

• Adapta tu estilo de comunicación ajustando el grado de franqueza, el lenguaje corporal y el tono según la cultura.

• Muestra respeto por las normas y valores culturales de los demás, evitando juicios basados en tu propia perspectiva cultural.

Es especialmente importante que los estudiantes que participan en programas de movilidad internacional comprendan estas diferencias culturales en los estilos y normas de comunicación. Al integrarse en un entorno académico y social diferente, encuentran nuevos códigos de comunicación verbal y no verbal, lo que puede generar malentendidos o dificultades en las interacciones cotidianas y académicas.

Desarrollar la competencia intercultural mediante la observación, la investigación previa y la adaptación del propio estilo de comunicación no solo facilita la integración y el éxito académico, sino que también enriquece la experiencia personal al permitir desenvolverse con mayor confianza y eficacia en contextos multiculturales.

Por tanto, los programas de movilidad internacional ofrecen una oportunidad única para aprender a desenvolverse en la diversidad comunicativa y reforzar competencias clave para la vida profesional y global.

2.3 Comunicación digital: correo electrónico y mensajería.

Al trabajar internacionalmente, gran parte del día a día se gestiona a través de pantallas. La forma en que escribes un correo electrónico o respondes a un mensaje de WhatsApp es a menudo la única referencia que tiene tu mentor sobre tu profesionalidad cuando no está contigo presencialmente.

• Correo electrónico: Tu canal oficial. El correo sigue siendo la herramienta para comunicaciones importantes (ajustes de horario, envío de tareas o preguntas complejas). Para evitar errores, recuerda estos tres pilares:

Asuntos directos: No envíes correos sin asunto. Utiliza algo claro como: «Pregunta sobre la tarea de mañana - [Tu nombre]». Esto ayuda a tu mentor a organizar su tiempo.

Estructura y respeto: Empieza siempre con un saludo (Estimado/a [Nombre],) y termina con una despedida profesional (Un cordial saludo). Evita escribirlo todo en un único bloque de texto; utiliza párrafos separados para cada idea.

Revisa antes de enviar: Antes de pulsar «enviar», relee el mensaje. ¿Es claro? ¿El tono es respetuoso? Un error habitual es escribir correos como si fueran mensajes de texto rápidos; dedica un minuto más a asegurarte de que la redacción sea impecable.

• Mensajería instantánea (WhatsApp, Slack o Teams): Aunque estos canales son más ágiles, siguen siendo herramientas de trabajo. La clave es la gestión del tiempo:

Mensajes completos: Evita enviar varias notificaciones seguidas con frases sueltas. Es mejor agrupar todas tus preguntas en un único mensaje bien estructurado. De ese modo no interrumpirás constantemente el trabajo de tu tutor.

La barrera de la privacidad: Aunque tengas el número de tu mentor, respeta su tiempo de descanso. Salvo que se trate de una emergencia crítica (como un accidente o no poder encontrar la dirección de la empresa el primer día), evita escribir fuera del horario de trabajo establecido.

Uso de la tecnología: Herramientas como los traductores o correctores son tus aliadas, pero utilízalas como apoyo. Asegúrate de que el mensaje final suene natural y, sobre todo, de que los términos técnicos de tu sector sean correctos.

3. Ejercicios prácticos
Juego de rol: Comunicación profesional frente a informal.

Objetivo

El objetivo principal de este ejercicio es permitir a los participantes identificar, adaptar y aplicar diferentes estilos de comunicación según el contexto, y distinguir entre situaciones profesionales e informales. El juego de rol fomenta la empatía, la escucha activa, la asertividad y la creatividad, permitiendo experimentar de forma segura cómo varía la comunicación según el contexto y el interlocutor. Además, esta técnica refuerza la confianza, mejora la capacidad de reaccionar ante lo inesperado y perfecciona habilidades interpersonales clave para entornos multiculturales y profesionales.

Participantes:

• Se recomienda trabajar en grupos de cuatro a seis personas.

• Después, cada grupo debe dividirse en parejas o subgrupos para representar los diferentes escenarios.

• Si la clase es numerosa, varios grupos pueden trabajar simultáneamente.

Desarrollo del ejercicio:

• Cada grupo recibe dos escenarios: uno profesional (p. ej., una reunión de trabajo, una entrevista o una interacción con un superior o cliente) y uno informal (p. ej., una conversación entre compañeros durante una pausa para el café o en un evento social de la empresa).

• Los participantes preparan y representan ambos escenarios, alternando los roles de emisor y receptor. Deben asegurarse de utilizar el registro adecuado en cada caso (formal en el contexto profesional e informal en el contexto casual).

Tras la representación, reflexionan sobre lo siguiente: las diferencias observadas en el lenguaje verbal y no verbal; qué elementos facilitaron o dificultaron la comunicación; cómo se sintieron en cada contexto y qué retos encontraron al cambiar de registro.

• A continuación, el facilitador dirige un breve debate sobre la importancia de adaptar el estilo de comunicación al entorno y sobre cómo esto repercute en la eficacia de la comunicación profesional e intercultural.

Duración sugerida:
30-40 minutos, incluidos el juego de rol y la reflexión grupal

Beneficios adicionales:

• Mejora la empatía y la comprensión de diferentes perspectivas.

• Permite identificar áreas de mejora en las habilidades de comunicación.

• Fomenta el aprendizaje experiencial y su aplicación a situaciones reales.

Variaciones: Puedes plantear situaciones específicas, como dar feedback, pedir ayuda, resolver un malentendido o negociar una tarea.

Ejercicios prácticos
Actividad «Lost in Translation» (práctica para gestionar malentendidos).

Objetivo

Desarrollar habilidades para identificar, aclarar y resolver malentendidos habituales en la comunicación intercultural, especialmente los derivados de diferencias lingüísticas o culturales.

Desarrollo del ejercicio:

• Prepara una serie de frases, expresiones idiomáticas o instrucciones que puedan interpretarse de distintas formas según la cultura o la lengua.

• Divide a los participantes en grupos pequeños. Un miembro recibe una frase y debe transmitirla a la siguiente persona, que a su vez la transmite a la siguiente, y así sucesivamente (como en el juego del «teléfono escacharrado»).

• Al final, compara el mensaje original con el mensaje final recibido. Comentad juntos: ¿Qué se perdió o cambió en la traducción? ¿Qué provocó el malentendido?
• Después, analizad estrategias para aclarar los mensajes, como pedir confirmación, parafrasear, utilizar ejemplos visuales o solicitar feedback directo.

Variaciones:

Introduce situaciones de la vida real (p. ej., instrucciones de seguridad, correos de trabajo o solicitudes de ayuda) y pide a los participantes que propongan formas de evitar o resolver malentendidos.

Estos ejercicios permiten practicar la adaptación del lenguaje al contexto y la gestión de malentendidos, dos competencias clave en la comunicación profesional e intercultural.

Ejercicios prácticos
Inicios de frase (para empezar a hablar)

A veces, lo más difícil no es el idioma en sí, sino saber cómo romper el hielo de forma profesional. Aquí tienes una lista de frases preparadas que puedes utilizar en situaciones reales para mostrar confianza y respeto:

A. Para aclarar instrucciones (esencial para evitar errores).

• ¿Podría repetirlo un poco más despacio, por favor? Quiero asegurarme de haberlo entendido bien.

• Entonces, si lo he entendido bien, la prioridad es... ¿correcto?

• ¿Podría mostrarme un ejemplo de cómo se hace?

B. Para demostrar iniciativa y proactividad.

• He terminado la tarea que me asignó. ¿Hay algo más en lo que pueda ayudar?

• Me gustaría aprender más sobre [X]. ¿Podría observar cómo lo hace?

• ¿Hay algún manual o documentación que deba leer para entenderlo mejor?

C. Para dar feedback o expresar opiniones con respeto.

• En mi centro solemos hacerlo de esta manera, pero estaré encantado de aprender su método.

• He observado que... ¿sería útil si yo...?

• Gracias por el feedback. Me centraré en mejorar ese aspecto.

D. Para situaciones sociales.

• ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?

• ¿Qué me recomienda visitar en esta ciudad durante el fin de semana?

Copia estas frases en una nota del teléfono o en una libreta pequeña para tenerlas a mano durante tu primera semana.

4. Reflexión y autoevaluación
La autorreflexión transforma la experiencia en aprendizaje. Se anima al alumnado a evaluar su propio estilo de toma de decisiones, sus fortalezas y sus áreas de mejora.

4.1 Preguntas de autorreflexión:

• ¿Qué tipo de comunicador soy? ¿Prefiero la comunicación verbal o me expreso mejor mediante gestos y lenguaje corporal?

• ¿Cómo adapto mi comunicación cuando interactúo con personas de diferentes culturas o ámbitos profesionales?

• ¿En qué situaciones me resulta más difícil practicar la escucha activa? ¿Por qué?

• ¿Tiendo a interrumpir o juzgar antes de que la otra persona termine de hablar? ¿Cómo puedo mejorar en este aspecto?

• ¿He experimentado malentendidos debidos a diferencias culturales o lingüísticas? ¿Cómo los resolví y qué aprendí de esa experiencia?

• ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora reconozco en mi capacidad para comunicarme en entornos multiculturales?

4.2 Actividades de reflexión entre iguales:

• Comparte con un compañero una experiencia en la que afrontaste un malentendido intercultural y reflexionad juntos sobre cómo lo resolviste.

• Realiza un ejercicio de escucha activa con un compañero y utiliza una lista de comprobación para darle feedback sobre sus habilidades de comunicación.

• Participa en un juego de rol en el que debas adaptar tu comunicación a diferentes contextos culturales y después reflexiona brevemente con tu compañero sobre los desafíos que encontraste.

Ideas clave:

• La escucha activa exige prestar toda la atención, comprender el mensaje, responder con empatía y recordar la información para el futuro.

• Para escuchar de forma eficaz, debes evitar interrumpir, escuchar sin juzgar, parafrasear para confirmar la comprensión y utilizar preguntas abiertas que inviten al diálogo.

• Mientras que la comunicación verbal es más precisa para transmitir datos y conceptos abstractos, la comunicación no verbal es más eficaz para transmitir emociones y actitudes.

• El éxito en la movilidad internacional depende de la proactividad del estudiante; no debes esperar a que el mentor adivine sus necesidades.

• Aplicar la «doble comprobación» (repetir las instrucciones para confirmarlas) y solicitar reuniones de seguimiento a mitad del periodo demuestra motivación y profesionalidad.

• Los correos electrónicos deben tratarse como canales oficiales, con asuntos claros y una estructura profesional, evitando el tono informal de los mensajes de texto. En plataformas como WhatsApp o Slack, las preguntas deben agruparse en un único mensaje para no saturar al tutor, y siempre deben respetarse sus tiempos de descanso.



Módulo 3
Habilidades Interpersonales y de Trabajo en Equipo

Objetivo
Fortalecer la capacidad del alumnado para colaborar, resolver conflictos y trabajar eficazmente en equipo, especialmente en entornos internacionales y multiculturales.

Ejemplo

Antes de comenzar este módulo, considera el siguiente ejemplo.

Elena, una estudiante de EFP de Italia, participó en una estancia de movilidad en una pequeña empresa de Finlandia. Durante sus primeras semanas, trabajó en un proyecto de equipo con compañeros de diferentes países. Aunque todos eran educados y profesionales, la comunicación era a menudo difícil. Las reuniones eran silenciosas, el feedback era breve y Elena no tenía claro cómo participar.

Al principio pensó que sus compañeros no estaban interesados en colaborar. Más tarde se dio cuenta de que el equipo valoraba la comunicación concisa y la responsabilidad individual. Tras hablarlo con su supervisora, Elena empezó a hacer más preguntas durante las reuniones y a compartir breves actualizaciones sobre su trabajo.

Poco a poco, el equipo se volvió más abierto y colaborativo. Elena aprendió que el trabajo en equipo eficaz no consiste solo en completar tareas, sino también en comprender diferentes estilos de comunicación, generar confianza y adaptarse a diversas culturas de trabajo.
Este módulo te ayudará a desarrollar las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo necesarias para colaborar eficazmente en entornos multiculturales.

1. Construir relaciones sólidas

En el panorama profesional actual, interconectado y globalizado, las habilidades interpersonales se han vuelto esenciales, no solo para progresar profesionalmente, sino también para integrarse con éxito en cualquier entorno laboral. Ya sea en multinacionales, pequeñas empresas, ONG o experiencias de voluntariado internacional, la capacidad de construir relaciones sólidas está directamente vinculada con la eficacia, la adaptabilidad y el éxito a largo plazo.

Construir relaciones sólidas implica mucho más que llevarse bien con los compañeros. Es un proceso complejo basado en el respeto mutuo, la comunicación y un propósito compartido. Requiere inteligencia emocional, sensibilidad cultural y una comprensión profunda de cómo fomentar la colaboración en equipos diversos. Según un informe de LinkedIn Learning de 2023, el 92 % de los profesionales del talento considera que competencias blandas como la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo son igual o más importantes que las habilidades técnicas.

Las relaciones interpersonales sólidas contribuyen a mejorar el rendimiento, aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación. Para el alumnado de EFP que se prepara para experiencias de movilidad, dominar estas habilidades facilita la integración en los entornos de acogida, mejora la colaboración con compañeros de diferentes orígenes culturales y favorece un mayor crecimiento personal.

1.1 El papel de la confianza en el trabajo en equipo

La confianza es la base de los equipos eficaces. Sin ella, incluso los equipos más capacitados y diversos pueden no funcionar de forma cohesionada. La confianza permite que las ideas fluyan libremente, facilita un feedback honesto y crea un ambiente de apoyo en el que las personas se sienten seguras al asumir riesgos. En equipos diversos, especialmente los formados mediante programas de movilidad internacional, generar confianza resulta aún más importante.

La influyente investigación de Paul J. Zak publicada en Harvard Business Review (2017) destaca que los empleados de organizaciones con un alto nivel de confianza señalaron un 74 % menos de estrés, un 106 % más de energía y un 50 % más de productividad. Estos resultados muestran que la confianza no es simplemente un elemento «blando» del trabajo en equipo, sino un determinante cuantificable del éxito organizativo.

Para el alumnado, especialmente en contextos interculturales, generar confianza puede verse dificultado por barreras lingüísticas, sesgos implícitos y diferentes culturas de trabajo. Para superar estos desafíos, las personas deben:

Demostrar fiabilidad cumpliendo las tareas a tiempo

• Ser abiertos y transparentes en la comunicación

• Mostrar humildad cultural y disposición para aprender de los demás

• Respetar diferentes estilos de comunicación y normas de feedback

La confianza no se desarrolla de la noche a la mañana. Surge de comportamientos coherentes e intencionales que transmiten respeto, integridad y competencia. A medida que la confianza se profundiza, también lo hace la capacidad del equipo para innovar, tomar la iniciativa y desenvolverse en la complejidad.

1.2 Ejemplo real: «La experiencia de Zofia»

Zofia, una estudiante de EFP de Polonia, participó en una estancia de movilidad en los Países Bajos. Durante su primera semana observó que su equipo no la incluía en conversaciones informales ni en encuentros después del trabajo. Se sintió aislada y supuso que no caía bien a sus compañeros. Sin embargo, durante una sesión de feedback, su supervisor explicó que el equipo no sabía si Zofia prefería mantener distancia o relacionarse, ya que a menudo evitaba el contacto visual y permanecía callada durante los descansos. La interpretación cultural generó una distancia no intencionada.

Zofia empezó entonces a iniciar conversaciones informales durante el almuerzo y explicó que en Polonia la formalidad era la norma en los entornos profesionales. El equipo respondió de forma positiva y comenzó a generarse confianza. Con el tiempo, se convirtió en una integrante plenamente integrada y respetada del equipo.

Idea clave: Las interpretaciones erróneas debidas a normas culturales o al comportamiento no verbal pueden deteriorar la confianza. Una comunicación clara y respetuosa y una actitud abierta pueden salvar estas distancias y restaurar la cohesión del equipo.

1.3 Empatía y escucha activa

La empatía y la escucha activa son pilares esenciales de una comunicación eficaz y de la colaboración en equipo. A medida que el entorno laboral moderno se vuelve cada vez más global y diverso, la capacidad de comprender las perspectivas de los demás y escuchar con intención se ha convertido en una competencia fundamental, que influye directamente en la armonía, la productividad y la inclusión en el trabajo.

En el panorama profesional actual, interconectado y globalizado, las habilidades interpersonales se han vuelto esenciales, no solo para progresar profesionalmente, sino también para integrarse con éxito en cualquier entorno laboral. Ya sea en multinacionales, pequeñas empresas, ONG o experiencias de voluntariado internacional, la capacidad de construir relaciones sólidas está directamente vinculada con la eficacia, la adaptabilidad y el éxito a largo plazo.

La escucha activa, en particular, es mucho más que simplemente oír las palabras de alguien. Consiste en estar plenamente presente en una conversación, tanto mental como emocionalmente, centrando toda la atención en quien habla, suspendiendo el juicio y mostrando un interés genuino por comprender el mensaje que hay detrás de las palabras. Según Pareto Labs (2024), la escucha empática incluye cinco elementos clave:

1. Presta toda tu atención a quien habla - Elimina las distracciones y mantén señales no verbales que indiquen atención.

2. No juzgues - Evita interrumpir o preparar mentalmente tu respuesta mientras la otra persona habla.

3. Refleja lo que escuchas - Utiliza la paráfrasis o el resumen para confirmar que has comprendido correctamente.

4. Aclara y pregunta - Invita a la otra persona a ampliar la información y formula preguntas abiertas para comprender con mayor profundidad.

5. Responde adecuadamente - Muestra empatía mediante feedback verbal y no verbal, validando los sentimientos o preocupaciones de la otra persona.

Este tipo de escucha profunda genera confianza, reduce el conflicto y mejora la colaboración, especialmente en equipos multiculturales donde los matices y las expresiones culturales pueden variar considerablemente.

La empatía, por su parte, es la capacidad de identificarse con las emociones de otra persona y comprenderlas. En los entornos laborales, las personas empáticas tienen más probabilidades de colaborar eficazmente en equipo, resolver malentendidos y contribuir a la seguridad psicológica. La investigación neurocientífica citada por Pareto Labs muestra que la escucha empática activa áreas cerebrales asociadas con la compasión, fomentando una sensación de conexión humana que trasciende la mera interacción transaccional.

Un metaanálisis de 2021 publicado en Journal of Applied Psychology confirmó que los equipos cuyos miembros mostraban altos niveles de empatía y capacidad de escucha obtenían mejores resultados en todos los indicadores, incluida la resolución de problemas y la innovación. Estos equipos también informaron de mayores niveles de bienestar psicológico, confianza e inclusión.

Las buenas prácticas en escucha activa y empatía incluyen:

• Mantener el contacto visual (cuando sea culturalmente apropiado) para mostrar interés y respeto.

• Utilizar expresiones verbales como «Lo entiendo» o «Tiene sentido».

• Evitar dar consejos de inmediato y, en su lugar, dejar espacio para que la persona se exprese.

• Practicar mindfulness, lo que mejora la presencia durante las conversaciones y ayuda a gestionar las reacciones emocionales.

Para el alumnado de EFP, especialmente quienes se adaptan a entornos desconocidos durante estancias de movilidad, la empatía y la escucha ayudan a superar barreras de comunicación, prevenir malentendidos y fomentar la colaboración intercultural. Estas habilidades también permiten desenvolverse en situaciones delicadas con tacto y compasión.

Es importante señalar que estas habilidades no son innatas para todo el mundo, pero pueden cultivarse de forma consciente. Ejercicios como los juegos de rol, el feedback entre iguales y los diarios reflexivos pueden reforzar comportamientos empáticos. Herramientas como los mapas de empatía y las listas de comprobación de escucha activa también pueden ayudar a desarrollar hábitos de comunicación coherentes.

En resumen, la escucha empática transforma el diálogo en conexión. Es la base de los equipos inclusivos, las relaciones saludables y el liderazgo eficaz. Para los futuros profesionales de la formación profesional, dominar la empatía y la escucha activa no es solo una habilidad de comunicación: es un activo estratégico para la ciudadanía global y una colaboración con impacto.



1.4 La importancia de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal -postura corporal, expresiones faciales, tono de voz, gestos- puede transmitir tanto o incluso más significado que las palabras. El modelo de comunicación de Albert Mehrabian sugiere que, en las interacciones cara a cara, hasta el 55 % del mensaje se transmite mediante las expresiones faciales, el 38 % mediante el tono de voz y solo el 7 % mediante las palabras. Aunque este modelo depende del contexto, refuerza la necesidad de considerar cómo nos comunicamos más allá del habla.

En los equipos multiculturales, las señales no verbales pueden interpretarse de manera diferente. Por ejemplo, mantener el contacto visual es una señal de confianza en muchas culturas occidentales, pero puede considerarse una falta de respeto en otras. Del mismo modo, el concepto de espacio personal o contacto físico varía mucho entre países.

Para mejorar la conciencia sobre la comunicación no verbal, el alumnado de EFP puede:

• Participar en situaciones de juego de rol grabadas y revisadas para recibir feedback.

• Utilizar marcos de comunicación intercultural como las culturas de alto contexto y bajo contexto de Edward Hall.

• Llevar un diario para reflexionar sobre los propios hábitos no verbales y las observaciones culturales durante las estancias.

La alfabetización no verbal contribuye a unas interacciones respetuosas y permite al alumnado percibir matices en la dinámica de los equipos que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos.

2. Estrategias de resolución de conflictos

Los conflictos son una parte inevitable de la interacción humana. En los equipos, especialmente en los diversos e internacionales, pueden surgir desacuerdos sobre las expectativas, los estilos de comunicación o la ejecución de las tareas. En lugar de considerar el conflicto como algo intrínsecamente negativo, este módulo anima al alumnado a verlo como una oportunidad para el diálogo, la innovación y el crecimiento.

Cuando se aborda de forma constructiva, el conflicto puede estimular el pensamiento crítico, hacer visibles los supuestos y promover una toma de decisiones inclusiva. Según la American Management Association (2020), los conflictos no resueltos son uno de los factores más importantes que afectan a la productividad de los equipos y cuestan a las organizaciones millones cada año en tiempo perdido y menor eficiencia. Sin embargo, esos mismos conflictos, cuando se discuten abiertamente y se gestionan bien, pueden mejorar la transparencia, generar mejores soluciones y fomentar una colaboración más sólida.

2.1 La importancia de la comunicación internacional

En el contexto de los equipos internacionales, el conflicto puede surgir de diversas fuentes:

• Conflictos de tarea, derivados de desacuerdos sobre cómo abordar un objetivo compartido.

• Conflictos de proceso, relacionados con los roles, responsabilidades y métodos utilizados.

• Conflictos relacionales, derivados de incompatibilidades personales, malentendidos culturales o fallos de comunicación.

Un estudio de 2019 del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) concluyó que el 85 % de los empleados había experimentado algún tipo de conflicto laboral durante el año anterior. En contextos de movilidad, el potencial de malentendidos aumenta debido a las diferencias en expectativas culturales, normas y formas de expresar el desacuerdo.

Para el alumnado de EFP en el extranjero, estos conflictos pueden aparecer en situaciones cotidianas: tareas colaborativas, sesiones de feedback, planificación de horarios o diferentes perspectivas sobre el liderazgo y la toma de decisiones.

2.2 Situación real: «El caso de los roles solapados»

Durante un proyecto de movilidad en Italia, un equipo formado por estudiantes de Rumanía, Alemania y Portugal recibió el encargo de elaborar un plan para un evento. Pronto surgió confusión cuando dos miembros comenzaron a trabajar en las mismas tareas sin coordinarse. Uno creía que se le había asignado el liderazgo de forma implícita; el otro esperaba una responsabilidad compartida.

La tensión aumentó hasta que un miembro portugués del equipo propuso una reunión para aclarar los roles. Utilizaron una pizarra para visualizar las responsabilidades y acordaron un documento compartido para hacer seguimiento de las tareas. Lo que había empezado como un conflicto de proceso se convirtió en una oportunidad para reforzar la colaboración y la responsabilidad.

Idea clave: La ambigüedad de los roles suele provocar malentendidos, especialmente entre culturas. El conflicto puede transformarse en cooperación mediante una comunicación clara, respeto mutuo y herramientas prácticas.

2.3 Inteligencia emocional y gestión de conflictos

La piedra angular de una resolución eficaz de conflictos es la inteligencia emocional (IE): la capacidad de ser consciente de las propias emociones, controlarlas y expresarlas, y de gestionar con criterio las relaciones interpersonales. El modelo de IE de Daniel Goleman incluye:

• Autoconciencia: Reconocer tus emociones y sus efectos.

• Autorregulación: Controlar las emociones e impulsos perturbadores.

• Motivación: Canalizar las emociones para perseguir objetivos.

• Empatía: Comprender las emociones de los demás.

• Habilidades sociales: Gestionar las relaciones para orientar a las personas en las direcciones deseadas.

Las personas con alta inteligencia emocional están mejor preparadas para reducir tensiones, mediar en desacuerdos y mantener la cohesión del equipo bajo presión. El alumnado debe aprender no solo a identificar su estilo de conflicto -evitación, acomodación, competición, compromiso o colaboración-, sino también a adaptar su enfoque según el contexto.

2.4 Dimensiones culturales y conflicto

La percepción y la resolución del conflicto están profundamente integradas en los marcos culturales. Por ejemplo:

• En culturas de alto contexto (p. ej., Japón, Brasil), la comunicación indirecta y preservar la imagen son fundamentales.

• En culturas de bajo contexto (p. ej., Alemania, Estados Unidos), se valoran la franqueza y la claridad.

Ignorar estas diferencias puede agravar los malentendidos. En equipos transnacionales, la competencia intercultural resulta vital. El alumnado debe:

• Comprender la distancia de poder y la jerarquía en la comunicación

• Reconocer cómo el individualismo o el colectivismo configuran las expectativas

• Interpretar el silencio, el lenguaje corporal y el tono dentro de contextos culturales

Un marco útil es la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, que puede ayudar al alumnado a anticipar cómo podrían abordar el desacuerdo sus compañeros.

2.5 Estilos de gestión de conflictos

El Instrumento de Modos de Conflicto (TKI) de Kenneth Thomas y Ralph Kilmann plantea cinco estrategias principales:

1. Evitar - eludir el problema (baja asertividad, baja cooperación)

2. Acomodar - ceder ante los demás (baja asertividad, alta cooperación)

3. Competir - perseguir los propios intereses a costa de los demás (alta asertividad, baja cooperación)

4. Comprometerse - encontrar una solución mutuamente aceptable (asertividad y cooperación moderadas)

5. Colaborar - trabajar juntos para lograr una solución en la que todos ganen (alta asertividad, alta cooperación)

El alumnado de EFP puede utilizar herramientas de autoevaluación para determinar su estilo de conflicto habitual y practicar modos alternativos según la situación.

2.6 Técnicas prácticas: negociación y compromiso

Una negociación eficaz implica comunicación clara, empatía y resolución estructurada de problemas. El Enfoque Relacional Basado en Intereses (IBR), impulsado por Fisher y Ury, propone separar a las personas del problema y centrarse en los intereses compartidos.

Los pasos clave incluyen:

• Definir el conflicto y las perspectivas de todas las partes implicadas

• Centrarse en los intereses, no en las posiciones

• Generar múltiples opciones sin juzgarlas

• Utilizar criterios objetivos para evaluar las soluciones

• Acordar pasos claros y viables

Los ejercicios de juego de rol pueden simular negociaciones y permitir al alumnado perfeccionar sus enfoques.

2.7 El poder del diálogo y la mediación

A veces es necesaria la mediación de una tercera parte. La mediación no consiste en tomar partido, sino en crear un espacio neutral donde el diálogo pueda desarrollarse de forma segura. El alumnado de EFP debe comprender los principios básicos de la mediación:

• El mediador mantiene la neutralidad

• Se establecen reglas básicas para una comunicación respetuosa

• Se garantiza la confidencialidad

• Cada parte recibe el mismo tiempo y atención

Comprender cuándo y cómo solicitar mediación demuestra madurez y profesionalidad.

Prevenir conflictos: el papel de las normas de comunicación

La comunicación proactiva puede prevenir muchos conflictos. Los equipos deben:

• Acordar normas para el feedback (p. ej., momento, tono, forma de comunicarlo)

• Aclarar expectativas y plazos

• Utilizar acuerdos de proyecto y documentos compartidos

• Programar revisiones periódicas

Crear un acuerdo de equipo o un código de conducta al inicio de la colaboración puede establecer límites claros y expectativas mutuas.

Práctica reflexiva y diarios de conflictos

El alumnado se beneficia de escribir sobre los conflictos que ha experimentado: ¿Qué ocurrió? ¿Cómo me sentí? ¿Qué aprendí? ¿Cómo lo abordaría de otra manera la próxima vez?

Estas herramientas reflexivas fomentan la inteligencia emocional y la metacognición: la capacidad de pensar sobre el propio pensamiento.

Al comprender que el conflicto es natural, cultural y gestionable, el alumnado desarrolla resiliencia, adaptabilidad y habilidades de liderazgo que le servirán a lo largo de su carrera.

3. Ejercicios prácticos y aplicaciones de casos

Ejercicio 1: Simulación de un conflicto laboral

Situación: Un equipo de proyecto formado por estudiantes de cuatro países diferentes es responsable de organizar un evento. Surge un desacuerdo sobre el reparto de responsabilidades. Un estudiante siente que su voz no está siendo escuchada, mientras que otro considera que sus compañeros no toman la iniciativa.

Tareas:

• Dividíos en grupos de 5-6. Asignad roles: un facilitador, dos partes en conflicto y observadores.

• Simulad una reunión de resolución utilizando los principios del IBR.

• Los observadores toman notas sobre la dinámica de comunicación, el uso de la empatía y la confianza.

• Puesta en común con la clase: ¿Qué estrategias funcionaron? ¿Qué dificultó la resolución?

Resultados de aprendizaje:

• Reconocer las corrientes emocionales subyacentes al conflicto

• Practicar la confrontación respetuosa y el compromiso

• Desarrollar empatía hacia perspectivas diferentes

Ejercicio 2: La escalera de la confianza

Esta actividad grupal explora los pasos necesarios para construir confianza en un equipo. Se presenta al alumnado una «escalera» teórica de etapas de confianza:

1. Consciencia

2. Interacción

3. Fiabilidad

4. Objetivos compartidos

5. Vínculo emocional

Ejercicio 3: Reto de creación de equipos multiculturales

El alumnado se agrupa en equipos diversos y recibe la tarea de resolver un reto del mundo real: «Diseñar una campaña de difusión para una semana de competencias juveniles en una ciudad multicultural».

Los equipos deben:

• Distribuir los roles en función de las fortalezas.

• Realizar breves entrevistas a miembros de otros equipos para comprobar los mensajes

• Presentar su plan y reflexionar sobre cómo los valores culturales influyeron en su trabajo

Consejos para el facilitador: Fomenta un feedback estructurado utilizando métodos como la técnica «Empezar, Parar, Continuar» y deja espacio para reflexiones anónimas que permitan aflorar tensiones del grupo.

4. Reflexión y autoevaluación

La autorreflexión permite al alumnado interiorizar conceptos interpersonales y de trabajo en equipo relacionándolos con su experiencia y comportamiento personales. Esta sección guía al alumnado de EFP para evaluar cómo se relaciona con los demás, genera confianza, escucha activamente y gestiona los conflictos, especialmente en contextos multiculturales y de movilidad.

4.3 Propuestas para el diario

¿Cómo suelo comportarme en un equipo: tomo la iniciativa, escucho activamente o prefiero seguir a los demás?

• ¿Qué desafíos he afrontado al trabajar en grupos multiculturales o desconocidos?

• ¿Cómo respondo cuando un compañero no está de acuerdo conmigo? ¿Me pongo a la defensiva, evito la situación o colaboro?

• ¿Puedo recordar un momento en el que la empatía ayudó a resolver una tensión o un malentendido? ¿Cómo actué?

• ¿Cuál es mi estilo de comunicación habitual: directo, indirecto, asertivo, pasivo? ¿Cómo influye mi cultura en él?

• ¿Tiendo a dominar las conversaciones o a mantenerme al margen? ¿Cómo me aseguro de que los demás se sientan escuchados?

• Cuando surge un conflicto, ¿cuál es mi reacción instintiva? ¿Es siempre la más productiva?

4.2 Actividades de reflexión entre iguales

Mapa interpersonal: Intercambia feedback con dos compañeros sobre cómo contribuyes a la dinámica del grupo. ¿Qué valoran de trabajar contigo? ¿Qué podría mejorarse?

Revisión de juego de rol sobre conflictos: Participa en una situación simulada de conflicto y después comentad por parejas cómo gestionó cada persona la tensión. Utiliza el modelo de Thomas-Kilmann para clasificar vuestros estilos.

Empatía en acción: Forma una pareja y comparte una ocasión en la que te sentiste incomprendido dentro de un equipo. Practica la escucha reflexiva y después resume la experiencia de quien habla. Intercambiad los roles.

4.2 Actividades de reflexión entre iguales

Se anima al alumnado a utilizar diarios guiados para registrar y reflexionar sobre sus experiencias de trabajo en equipo durante la movilidad:

• Describe una situación en la que trabajaste bien como parte de un equipo. ¿Qué comportamientos contribuyeron a ese éxito?

• Reflexiona sobre un momento de tensión interpersonal. ¿Qué ocurrió y cómo respondiste?
• Escribe sobre una ocasión en la que interpretaste mal el tono, el lenguaje corporal o la intención de alguien. ¿Qué aprendiste?

• ¿Qué estrategias te ayudaron a generar confianza o a sentirte incluido en un equipo diverso?

• Después de un conflicto, ¿cómo cambió tu percepción de la otra persona o de ti mismo?

5. Resultados de aprendizaje

Al completar esta reflexión, el alumnado podrá:

• Evaluar sus propias fortalezas y desafíos interpersonales

• Identificar patrones en la forma en que genera confianza y gestiona el trabajo en grupo

• Comprender mejor su estilo de comunicación y sus puntos ciegos culturales

• Practicar la empatía y la escucha activa mediante la interacción entre iguales

• Aplicar estrategias adaptativas de trabajo en equipo y gestión de conflictos durante la movilidad o las prácticas en entornos laborales

Módulo 4
Pensamiento Crítico y Creativo

Objetivo

Fomentar las habilidades de resolución de problemas y el pensamiento innovador para situaciones reales, especialmente en el contexto de la formación profesional y las experiencias de movilidad transnacional.

Ejemplo

Antes de comenzar este módulo, considera el siguiente ejemplo.
Jonas, un estudiante de EFP de Alemania, inició una estancia de movilidad en un taller de España. Un día observó que a menudo se desperdiciaban materiales durante la producción. Al principio supuso que era normal y siguió trabajando como le habían indicado.

Con el tiempo empezó a cuestionarse el proceso. En lugar de aceptar la situación, Jonas observó cómo se utilizaban los materiales y comentó el problema con un compañero. Juntos se dieron cuenta de que pequeños errores de medición estaban provocando un desperdicio innecesario.

Jonas propuso introducir una sencilla lista de comprobación antes de cortar los materiales. El equipo probó la idea y redujo rápidamente los errores y el desperdicio.

Esta experiencia mostró a Jonas que la resolución de problemas suele comenzar observando, cuestionando los supuestos y pensando de forma creativa en posibles mejoras.

Este módulo te ayudará a desarrollar la capacidad de analizar situaciones, cuestionar información y encontrar soluciones innovadoras en entornos de trabajo reales.

1. Comprender el pensamiento crítico

1. En el panorama profesional actual, interconectado y globalizado, las habilidades interpersonales se han vuelto esenciales, no solo para progresar profesionalmente, sino también para integrarse con éxito en cualquier entorno laboral. Ya sea en multinacionales, pequeñas empresas, ONG o experiencias de voluntariado internacional, la capacidad de construir relaciones sólidas está directamente vinculada con la eficacia, la adaptabilidad y el éxito a largo plazo.

2. Construir relaciones sólidas implica mucho más que simplemente llevarse bien con los compañeros. Es un proceso complejo basado en el respeto mutuo, la comunicación y un propósito compartido. Requiere inteligencia emocional, sensibilidad cultural y una comprensión profunda de cómo fomentar la colaboración en equipos diversos. Según un informe de LinkedIn Learning de 2023, el 92 % de los profesionales del talento considera que competencias blandas como la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo son igual o más importantes que las habilidades técnicas.

3. Las relaciones interpersonales sólidas contribuyen a mejorar el rendimiento, aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación. Para el alumnado de EFP que se prepara para experiencias de movilidad, dominar estas habilidades facilita la integración en los entornos de acogida, mejora la colaboración con compañeros de diferentes orígenes culturales y favorece un mayor crecimiento personal.

1.1 El papel de la confianza en el trabajo en equipo

La confianza es la base de los equipos eficaces. Sin ella, incluso los equipos más capacitados y diversos pueden no funcionar de forma cohesionada. La confianza permite que las ideas fluyan libremente, facilita un feedback honesto y crea un ambiente de apoyo en el que las personas se sienten seguras al asumir riesgos. En equipos diversos, especialmente los formados mediante programas de movilidad internacional, generar confianza resulta aún más importante.

La influyente investigación de Paul J. Zak publicada en Harvard Business Review (2017) destaca que los empleados de organizaciones con un alto nivel de confianza señalaron un 74 % menos de estrés, un 106 % más de energía y un 50 % más de productividad. Estos resultados muestran que la confianza no es simplemente un elemento «blando» del trabajo en equipo, sino un determinante cuantificable del éxito organizativo.

Para el alumnado, especialmente en contextos interculturales, generar confianza puede verse dificultado por barreras lingüísticas, sesgos implícitos y diferentes culturas de trabajo. Para superar estos desafíos, las personas deben:

- Demostrar fiabilidad cumpliendo las tareas a tiempo
- Ser abiertas y transparentes en la comunicación
- Mostrar humildad cultural y disposición para aprender de los demás
- Respetar diferentes estilos de comunicación y normas de feedback

La confianza no se desarrolla de la noche a la mañana. Surge de comportamientos coherentes e intencionales que transmiten respeto, integridad y competencia. A medida que la confianza se profundiza, también lo hace la capacidad del equipo para innovar, tomar la iniciativa y desenvolverse en la complejidad.

1.2 Ejemplo real: «La experiencia de Zofia»

Zofia, una estudiante de EFP de Polonia, participó en una estancia de movilidad en los Países Bajos. Durante su primera semana observó que su equipo no la incluía en conversaciones informales ni en encuentros después del trabajo. Se sintió aislada y supuso que no caía bien a sus compañeros. Sin embargo, durante una sesión de feedback, su supervisor explicó que el equipo no sabía si Zofia prefería mantener distancia o relacionarse, ya que a menudo evitaba el contacto visual y permanecía callada durante los descansos. La interpretación cultural generó una distancia no intencionada.

Zofia empezó entonces a iniciar conversaciones informales durante el almuerzo y explicó que en Polonia la formalidad era la norma en los entornos profesionales. El equipo respondió de forma positiva y comenzó a generarse confianza. Con el tiempo, se convirtió en una integrante plenamente integrada y respetada del equipo.

Idea clave: Las interpretaciones erróneas debidas a normas culturales o al comportamiento no verbal pueden deteriorar la confianza. Una comunicación clara y respetuosa y una actitud abierta pueden salvar estas distancias y restaurar la cohesión del equipo.

1.3 Empatía y escucha activa

La empatía y la escucha activa son pilares esenciales de una comunicación eficaz y de la colaboración en equipo. A medida que el entorno laboral moderno se vuelve cada vez más global y diverso, la capacidad de comprender las perspectivas de los demás y escuchar con intención se ha convertido en una competencia fundamental, que influye directamente en la armonía, la productividad y la inclusión en el trabajo.

En el panorama profesional actual, interconectado y globalizado, las habilidades interpersonales se han vuelto esenciales, no solo para progresar profesionalmente, sino también para integrarse con éxito en cualquier entorno laboral. Ya sea en multinacionales, pequeñas empresas, ONG o experiencias de voluntariado internacional, la capacidad de construir relaciones sólidas está directamente vinculada con la eficacia, la adaptabilidad y el éxito a largo plazo.

La escucha activa, en particular, es mucho más que simplemente oír las palabras de alguien. Consiste en estar plenamente presente en una conversación, tanto mental como emocionalmente, centrando toda la atención en quien habla, suspendiendo el juicio y mostrando un interés genuino por comprender el mensaje que hay detrás de las palabras. Según Pareto Labs (2024), la escucha empática incluye cinco elementos clave:

1. Presta toda tu atención a quien habla - Elimina las distracciones y mantén señales no verbales que indiquen atención.

2. No juzgues - Evita interrumpir o preparar mentalmente tu respuesta mientras la otra persona habla.

3. Refleja lo que escuchas - Utiliza la paráfrasis o el resumen para confirmar que has comprendido correctamente.

4. Aclara y pregunta - Invita a la otra persona a ampliar la información y formula preguntas abiertas para comprender con mayor profundidad.

5. Responde adecuadamente - Muestra empatía mediante feedback verbal y no verbal, validando los sentimientos o preocupaciones de la otra persona.

Este tipo de escucha profunda genera confianza, reduce el conflicto y mejora la colaboración, especialmente en equipos multiculturales donde los matices y las expresiones culturales pueden variar considerablemente.

La escucha activa, en particular, es mucho más que simplemente oír las palabras de alguien. Consiste en estar plenamente presente en una conversación, tanto mental como emocionalmente, centrando toda la atención en quien habla, suspendiendo el juicio y mostrando un interés genuino por comprender el mensaje que hay detrás de las palabras. Según Pareto Labs (2024), la escucha empática incluye cinco elementos clave:

1. Presta toda tu atención a quien habla - Elimina las distracciones y mantén señales no verbales que indiquen atención.

2. No juzgues - Evita interrumpir o preparar mentalmente tu respuesta mientras la otra persona habla.

3. Refleja lo que escuchas - Utiliza la paráfrasis o el resumen para confirmar que has comprendido correctamente.

4. Aclara y pregunta - Invita a la otra persona a ampliar la información y formula preguntas abiertas para comprender con mayor profundidad.

5. Responde adecuadamente - Muestra empatía mediante feedback verbal y no verbal, validando los sentimientos o preocupaciones de la otra persona.

Este tipo de escucha profunda genera confianza, reduce el conflicto y mejora la colaboración, especialmente en equipos multiculturales donde los matices y las expresiones culturales pueden variar considerablemente.

La empatía, por su parte, es la capacidad de identificarse con las emociones de otra persona y comprenderlas. En los entornos laborales, las personas empáticas tienen más probabilidades de colaborar eficazmente en equipo, resolver malentendidos y contribuir a la seguridad psicológica. La investigación neurocientífica citada por Pareto Labs muestra que la escucha empática activa áreas cerebrales asociadas con la compasión, fomentando una sensación de conexión humana que trasciende la mera interacción transaccional.

Un metaanálisis de 2021 publicado en Journal of Applied Psychology confirmó que los equipos cuyos miembros mostraban altos niveles de empatía y capacidad de escucha obtenían mejores resultados en todos los indicadores, incluida la resolución de problemas y la innovación. Estos equipos también informaron de mayores niveles de bienestar psicológico, confianza e inclusión.

Las buenas prácticas en escucha activa y empatía incluyen:

• Mantener el contacto visual (cuando sea culturalmente apropiado) para mostrar interés y respeto.

• Utilizar expresiones verbales como «Lo entiendo» o «Tiene sentido».

• Evitar dar consejos de inmediato y, en su lugar, dejar espacio para que la persona se exprese.

Practicar mindfulness, lo que mejora la presencia durante las conversaciones y ayuda a gestionar las reacciones emocionales.

Para el alumnado de EFP, especialmente quienes se adaptan a entornos desconocidos durante estancias de movilidad, la empatía y la escucha ayudan a superar barreras de comunicación, prevenir malentendidos y fomentar la colaboración intercultural. Estas habilidades también permiten desenvolverse en situaciones delicadas con tacto y compasión.

Es importante señalar que estas habilidades no son innatas para todo el mundo, pero pueden cultivarse de forma consciente. Ejercicios como los juegos de rol, el feedback entre iguales y los diarios reflexivos pueden reforzar comportamientos empáticos. Herramientas como los mapas de empatía y las listas de comprobación de escucha activa también pueden ayudar a desarrollar hábitos de comunicación coherentes.

En resumen, la escucha empática transforma el diálogo en conexión. Es la base de los equipos inclusivos, las relaciones saludables y el liderazgo eficaz. Para los futuros profesionales de la formación profesional, dominar la empatía y la escucha activa no es solo una habilidad de comunicación: es un activo estratégico para la ciudadanía global y una colaboración con impacto.

1.4 La importancia de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal -postura corporal, expresiones faciales, tono de voz, gestos- puede transmitir tanto o incluso más significado que las palabras. El modelo de comunicación de Albert Mehrabian sugiere que, en las interacciones cara a cara, hasta el 55 % del mensaje se transmite mediante las expresiones faciales, el 38 % mediante el tono de voz y solo el 7 % mediante las palabras. Aunque este modelo depende del contexto, refuerza la necesidad de considerar cómo nos comunicamos más allá del habla.

En los equipos multiculturales, las señales no verbales pueden interpretarse de manera diferente. Por ejemplo, mantener el contacto visual es una señal de confianza en muchas culturas occidentales, pero puede considerarse una falta de respeto en otras. Del mismo modo, el concepto de espacio personal o contacto físico varía mucho entre países.

Para mejorar la conciencia sobre la comunicación no verbal, el alumnado de EFP puede:

• Participar en situaciones de juego de rol grabadas y revisadas para recibir feedback

• Utilizar marcos de comunicación intercultural como las culturas de alto contexto y bajo contexto de Edward Hall

• Llevar un diario para reflexionar sobre los propios hábitos no verbales y las observaciones culturales durante las estancias

La alfabetización no verbal contribuye a unas interacciones respetuosas y permite al alumnado percibir matices en la dinámica de los equipos que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos.

2. Estrategias de resolución de conflictos

Los conflictos son una parte inevitable de la interacción humana. En los equipos, especialmente en los diversos e internacionales, pueden surgir desacuerdos sobre las expectativas, los estilos de comunicación o la ejecución de las tareas. En lugar de considerar el conflicto como algo intrínsecamente negativo, este módulo anima al alumnado a verlo como una oportunidad para el diálogo, la innovación y el crecimiento.

Cuando se aborda de forma constructiva, el conflicto puede estimular el pensamiento crítico, hacer visibles los supuestos y promover una toma de decisiones inclusiva. Según la American Management Association (2020), los conflictos no resueltos son uno de los factores más importantes que afectan a la productividad de los equipos y cuestan a las organizaciones millones cada año en tiempo perdido y menor eficiencia. Sin embargo, esos mismos conflictos, cuando se discuten abiertamente y se gestionan bien, pueden mejorar la transparencia, generar mejores soluciones y fomentar una colaboración más sólida.

1. La naturaleza del conflicto laboral

En el contexto de los equipos internacionales, el conflicto puede surgir de diversas fuentes:

• Conflictos de tarea, derivados de desacuerdos sobre cómo abordar un objetivo compartido.

• Conflictos de proceso, relacionados con los roles, responsabilidades y métodos utilizados.

• Conflictos relacionales, derivados de incompatibilidades personales, malentendidos culturales o fallos de comunicación.

Un estudio de 2019 del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) concluyó que el 85 % de los empleados había experimentado algún tipo de conflicto laboral durante el año anterior. En contextos de movilidad, el potencial de malentendidos aumenta debido a las diferencias en expectativas culturales, normas y formas de expresar el desacuerdo.

Para el alumnado de EFP en el extranjero, estos conflictos pueden aparecer en situaciones cotidianas: tareas colaborativas, sesiones de feedback, planificación de horarios o diferentes perspectivas sobre el liderazgo y la toma de decisiones.

2.2 Situación real: «El caso de los roles solapados»

Durante un proyecto de movilidad en Italia, un equipo formado por estudiantes de Rumanía, Alemania y Portugal recibió el encargo de elaborar un plan para un evento. Pronto surgió confusión cuando dos miembros comenzaron a trabajar en las mismas tareas sin coordinarse. Uno creía que se le había asignado el liderazgo de forma implícita; el otro esperaba una responsabilidad compartida.

La tensión aumentó hasta que un miembro portugués del equipo propuso una reunión para aclarar los roles. Utilizaron una pizarra para visualizar las responsabilidades y acordaron un documento compartido para hacer seguimiento de las tareas. Lo que había empezado como un conflicto de proceso se convirtió en una oportunidad para reforzar la colaboración y la responsabilidad.

Idea clave: La ambigüedad de los roles suele provocar malentendidos, especialmente entre culturas. El conflicto puede transformarse en cooperación mediante una comunicación clara, respeto mutuo y herramientas prácticas.

2.3 Inteligencia emocional y gestión de conflictos

La piedra angular de una resolución eficaz de conflictos es la inteligencia emocional (IE): la capacidad de ser consciente de las propias emociones, controlarlas y expresarlas, y de gestionar con criterio las relaciones interpersonales. El modelo de IE de Daniel Goleman incluye:

• Autoconciencia: Reconocer tus emociones y sus efectos.

• Autorregulación: Controlar las emociones e impulsos perturbadores.

• Motivación: Canalizar las emociones para perseguir objetivos.

• Empatía: Comprender las emociones de los demás.

• Habilidades sociales: Gestionar las relaciones para orientar a las personas en las direcciones deseadas.

Las personas con alta inteligencia emocional están mejor preparadas para reducir tensiones, mediar en desacuerdos y mantener la cohesión del equipo bajo presión. El alumnado debe aprender no solo a identificar su estilo de conflicto -evitación, acomodación, competición, compromiso o colaboración-, sino también a adaptar su enfoque según el contexto.

2.4 Dimensiones culturales y conflicto

La percepción y la resolución del conflicto están profundamente integradas en los marcos culturales. Por ejemplo:

• En culturas de alto contexto (p. ej., Japón, Brasil), la comunicación indirecta y preservar la imagen son fundamentales.

• En culturas de bajo contexto (p. ej., Alemania, Estados Unidos), se valoran la franqueza y la claridad.

Ignorar estas diferencias puede agravar los malentendidos. En equipos transnacionales, la competencia intercultural resulta vital. El alumnado debe:

• Comprender la distancia de poder y la jerarquía en la comunicación

• Reconocer cómo el individualismo o el colectivismo configuran las expectativas

• Interpretar el silencio, el lenguaje corporal y el tono dentro de contextos culturales

Un marco útil es la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, que puede ayudar al alumnado a anticipar cómo podrían abordar el desacuerdo sus compañeros.

2.5 Estilos de gestión de conflictos

El Instrumento de Modos de Conflicto (TKI) de Kenneth Thomas y Ralph Kilmann plantea cinco estrategias principales:

1. Evitar - eludir el problema (baja asertividad, baja cooperación)

2. Acomodar - ceder ante los demás (baja asertividad, alta cooperación)

3. Competir - perseguir los propios intereses a costa de los demás (alta asertividad, baja cooperación)

4. Comprometerse - encontrar una solución mutuamente aceptable (asertividad y cooperación moderadas)

5. Colaborar - trabajar juntos para lograr una solución en la que todos ganen (alta asertividad, alta cooperación)

El alumnado de EFP puede utilizar herramientas de autoevaluación para determinar su estilo de conflicto habitual y practicar modos alternativos según la situación.

2.6 Técnicas prácticas: negociación y compromiso

Una negociación eficaz implica una comunicación clara, empatía y una resolución estructurada de problemas.

El Enfoque Relacional Basado en Intereses (IBR), impulsado por Fisher y Ury, propone separar a las personas del problema y centrarse en los intereses compartidos.

Los pasos clave incluyen:

- Definir el conflicto y las perspectivas de todas las partes implicadas
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones
- Generar múltiples opciones sin juzgarlas
- Utilizar criterios objetivos para evaluar las soluciones
- Acordar pasos claros y viables

Los ejercicios de juego de rol pueden simular negociaciones y permitir al alumnado perfeccionar sus enfoques.

2.7 El poder del diálogo y la mediación

A veces es necesaria la mediación de una tercera parte. La mediación no consiste en tomar partido, sino en crear un espacio neutral donde el diálogo pueda desarrollarse de forma segura. El alumnado de EFP debe comprender los principios básicos de la mediación:

- El mediador mantiene la neutralidad
- Se establecen reglas básicas para una comunicación respetuosa
- Se garantiza la confidencialidad
- Cada parte recibe el mismo tiempo y atención

Comprender cuándo y cómo solicitar mediación demuestra madurez y profesionalidad.

Práctica reflexiva y diarios de conflictos

El alumnado se beneficia de escribir sobre los conflictos que ha experimentado: ¿Qué ocurrió? ¿Cómo me sentí? ¿Qué aprendí? ¿Cómo lo abordaría de otra manera la próxima vez? Estas herramientas reflexivas fomentan la inteligencia emocional y la metacognición: la capacidad de pensar sobre el propio pensamiento.

Al comprender que el conflicto es natural, cultural y gestionable, el alumnado desarrolla resiliencia, adaptabilidad y habilidades de liderazgo que le servirán a lo largo de su carrera.

3. Ejercicios prácticos y aplicaciones de casos

Ejercicio 1: Simulación de un conflicto laboral

Situación: Un equipo de proyecto formado por estudiantes de cuatro países diferentes es responsable de organizar un evento. Surge un desacuerdo sobre el reparto de responsabilidades. Un estudiante siente que su voz no está siendo escuchada, mientras que otro considera que sus compañeros no toman la iniciativa.

Tareas:

- Dividíos en grupos de 5-6. Asignad roles: un facilitador, dos partes en conflicto y observadores.
- Simulad una reunión de resolución utilizando los principios del IBR.
- Los observadores toman notas sobre la dinámica de comunicación, el uso de la empatía y la confianza.
- Puesta en común con la clase: ¿Qué estrategias funcionaron? ¿Qué dificultó la resolución?

Resultados de aprendizaje:
- Reconocer las corrientes emocionales subyacentes al conflicto
- Practicar la confrontación respetuosa y el compromiso
- Desarrollar empatía hacia perspectivas diferentes

Ejercicio 2: La escalera de la confianza. Esta actividad grupal explora los pasos necesarios para construir confianza en un equipo. Se presenta al alumnado una «escalera» teórica de etapas de confianza:

1. Consciencia
2. Interacción
3. Fiabilidad
4. Objetivos compartidos
5. Vínculo emocional

En equipos pequeños, reflexionan sobre:

- ¿Qué comportamientos favorecen cada nivel?
- ¿Qué puede deteriorar la confianza en esa etapa?
- ¿Cómo puede repararse la confianza si se rompe?

A continuación diseñan una «Carta de Confianza del Equipo» con 5 compromisos para orientar el comportamiento durante el trabajo en grupo.

Ejercicio 3: Reto de creación de equipos multiculturales

El alumnado se agrupa en equipos diversos y recibe la tarea de resolver un reto del mundo real: «Diseñar una campaña de difusión para una semana de competencias juveniles en una ciudad multicultural».
Los equipos deben:

- Distribuir los roles en función de las fortalezas
- Realizar breves entrevistas a miembros de otros equipos para comprobar los mensajes
- Presentar su plan y reflexionar sobre cómo los valores culturales influyeron en su trabajo

Consejos para el facilitador: Fomenta un feedback estructurado utilizando métodos como la técnica «Empezar, Parar, Continuar» y deja espacio para reflexiones anónimas que permitan aflorar tensiones del grupo.

4. Reflexión y autoevaluación

La autorreflexión permite al alumnado interiorizar conceptos interpersonales y de trabajo en equipo relacionándolos con su experiencia y comportamiento personales. Esta sección guía al alumnado de EFP para evaluar cómo se relaciona con los demás, genera confianza, escucha activamente y gestiona los conflictos, especialmente en contextos multiculturales y de movilidad.

4.1 Preguntas de autorreflexión

- ¿Cómo suelo comportarme en un equipo: tomo la iniciativa, escucho activamente o prefiero seguir a los demás?
- ¿Qué desafíos he afrontado al trabajar en grupos multiculturales o desconocidos?
- ¿Cómo respondo cuando un compañero no está de acuerdo conmigo? ¿Me pongo a la defensiva, evito la situación o colaboro?
- ¿Puedo recordar un momento en el que la empatía ayudó a resolver una tensión o un malentendido? ¿Cómo actué?
- ¿Cuál es mi estilo de comunicación habitual: directo, indirecto, asertivo, pasivo? ¿Cómo influye mi cultura en él?
- ¿Tiendo a dominar las conversaciones o a mantenerme al margen? ¿Cómo me aseguro de que los demás se sientan escuchados?
- Cuando surge un conflicto, ¿cuál es mi reacción instintiva? ¿Es siempre la más productiva?

4.1 Preguntas de autorreflexión

Describe una situación en la que trabajaste bien como parte de un equipo. ¿Qué comportamientos contribuyeron a ese éxito?

- Reflexiona sobre un momento de tensión interpersonal. ¿Qué ocurrió y cómo respondiste?
- Escribe sobre una ocasión en la que interpretaste mal el tono, el lenguaje corporal o la intención de alguien. ¿Qué aprendiste?
- ¿Qué estrategias te ayudaron a generar confianza o a sentirte incluido en un equipo diverso?
- Después de un conflicto, ¿cómo cambió tu percepción de la otra persona o de ti mismo?

4.2 Actividades de reflexión entre iguales

Mapa interpersonal: Intercambia feedback con dos compañeros sobre cómo contribuyes a la dinámica del grupo. ¿Qué valoran de trabajar contigo? ¿Qué podría mejorarse?

Revisión de juego de rol sobre conflictos: Participa en una situación simulada de conflicto y después comentad por parejas cómo gestionó cada persona la tensión. Utiliza el modelo de Thomas-Kilmann para clasificar vuestros estilos.

Empatía en acción: Forma una pareja y comparte una ocasión en la que te sentiste incomprendido dentro de un equipo. Practica la escucha reflexiva y después resume la experiencia de quien habla. Intercambiad los roles.

4.3 Propuestas para el diario

Se anima al alumnado a utilizar diarios guiados para registrar y reflexionar sobre sus experiencias de trabajo en equipo durante la movilidad:

- Describe una situación en la que trabajaste bien como parte de un equipo. ¿Qué comportamientos contribuyeron a ese éxito?
- Reflexiona sobre un momento de tensión interpersonal. ¿Qué ocurrió y cómo respondiste?
- Escribe sobre una ocasión en la que interpretaste mal el tono, el lenguaje corporal o la intención de alguien. ¿Qué aprendiste?
- ¿Qué estrategias te ayudaron a generar confianza o a sentirte incluido en un equipo diverso?
- Después de un conflicto, ¿cómo cambió tu percepción de la otra persona o de ti mismo?

5. Resultados de aprendizaje

Al completar esta reflexión, el alumnado podrá:

- Evaluar sus propias fortalezas y desafíos interpersonales
- Identificar patrones en la forma en que genera confianza y gestiona el trabajo en grupo
- Comprender mejor su estilo de comunicación y sus puntos ciegos culturales
- Practicar la empatía y la escucha activa mediante la interacción entre iguales
- Aplicar estrategias adaptativas de trabajo en equipo y gestión de conflictos durante la movilidad o las prácticas en entornos laborales.

Módulo 5

Objetivo
Capacitar al alumnado de EFP para tomar decisiones informadas, oportunas y responsables y resolver problemas de manera sistemática en contextos de movilidad y profesionales. Mientras que el Módulo 1 (Adaptabilidad y Resiliencia) se centra en la adaptación emocional y la resiliencia, este módulo se concentra en competencias orientadas a la acción: analizar situaciones, seleccionar respuestas adecuadas y evaluar resultados en entornos interculturales.
La toma de decisiones se refiere al proceso cognitivo y conductual de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas con el objetivo de alcanzar un resultado deseado. Es una función multifacética que implica lógica, emoción, evaluación de riesgos, limitaciones de tiempo y factores interpersonales.

1. Por qué importan la toma de decisiones y la resolución de problemas

La toma de decisiones y la resolución de problemas son fundamentales para tener éxito tanto en contextos personales como profesionales, especialmente al entrar en entornos desconocidos durante una movilidad internacional. Estas competencias ayudan al alumnado a gestionar la incertidumbre, adaptarse a nuevas normas culturales y laborales y tomar la iniciativa para superar obstáculos.

La investigación en educación profesional y psicología confirma que la resolución de problemas y la toma de decisiones están relacionadas con mayores niveles de autoeficacia, adaptabilidad y rendimiento laboral. Según los resultados de la encuesta SMART-VET:

• Entre el 40 y el 50 % del alumnado señala dificultades con la toma de decisiones y la resolución de problemas.
• El miedo al fracaso es una barrera habitual que conduce a la evitación o la inacción.
• Las empresas de acogida priorizan al alumnado que demuestra iniciativa, autonomía y responsabilidad.

Estas dos competencias son procesos interconectados que implican:

Habilidades cognitivas: como el análisis lógico, la previsión de resultados y la evaluación de evidencias.
Regulación emocional: incluida la autoconciencia, la confianza y la resiliencia bajo presión.
Sensibilidad cultural: capacidad para interpretar normas diversas y adaptar la propia toma de decisiones en consecuencia.

En entornos dinámicos y multiculturales, la capacidad de reflexionar, decidir y actuar de forma responsable es clave para desarrollar tanto la independencia como la capacidad de trabajo en equipo.

2. Comprender la toma de decisiones

2.1 ¿Qué es la toma de decisiones?

Desde una perspectiva psicológica, la toma de decisiones puede analizarse a través de varias teorías influyentes:

• Racionalidad limitada (Herbert Simon, 1957): Las personas buscan decisiones satisfactorias en lugar de óptimas debido a limitaciones cognitivas y de información. Es especialmente relevante en contextos de movilidad, donde el alumnado afronta cambios rápidos y condiciones desconocidas.
• Teoría del doble proceso (Daniel Kahneman y Amos Tversky): Este modelo distingue entre dos tipos de pensamiento: Sistema 1 (rápido, automático, emocional) y Sistema 2 (lento, deliberado, lógico). Una toma de decisiones eficaz suele requerir alternar entre estos sistemas según el contexto.
• Teoría de las perspectivas (Kahneman y Tversky, 1979): Las personas tienden a valorar más las posibles pérdidas que ganancias equivalentes, lo que influye en su propensión al riesgo, especialmente en condiciones de incertidumbre o interculturales.
Desde una perspectiva de gestión y formación profesional:

La toma de decisiones tiene carácter estratégico, especialmente en entornos profesionales o de equipo. Está vinculada a la fijación de objetivos, la gestión de recursos y la priorización bajo restricciones.
En entornos estables, las decisiones suelen basarse en procesos rutinarios o datos históricos.
En entornos inciertos o desconocidos, como durante una movilidad internacional, la toma de decisiones exige adaptabilidad, improvisación y una mayor conciencia de las normas culturales y las señales emocionales.

En conjunto, una toma de decisiones eficaz exige equilibrar la lógica, la emoción y la conciencia del contexto, especialmente en entornos desconocidos o de alta presión.

2.2 Tipos de toma de decisiones

• Toma de decisiones racional: Proceso paso a paso basado en evidencias. Habitual en situaciones de alto impacto como presupuestos, planificación o cumplimiento legal.
• Toma de decisiones intuitiva: Se basa en la experiencia personal o el instinto. Es rápida y útil en emergencias o cuando los datos son limitados.
• Toma de decisiones colaborativa: Implica a los miembros del equipo en la reflexión conjunta y el consenso. Fomenta la implicación, la innovación y la diversidad de perspectivas.

Cada tipo tiene su lugar: una persona que toma decisiones de forma eficaz sabe cuándo y cómo utilizar cada uno.

2.3 Toma de decisiones en un contexto de movilidad

Durante las experiencias de movilidad, la toma de decisiones se vuelve más compleja debido a las diferencias culturales, las barreras lingüísticas y las estructuras institucionales desconocidas. A menudo el alumnado debe elegir en situaciones donde las expectativas, los estilos de comunicación y las normas profesionales difieren de las de su contexto de origen. Entre los desafíos habituales se incluyen:

• Responder a malentendidos originados por diferencias culturales o lingüísticas.
• Decidir cuándo pedir ayuda y cuándo actuar de manera independiente.
• Afrontar dilemas éticos con un contexto cultural limitado.
• Gestionar desafíos personales como la añoranza, la desorientación o la discriminación.

Según la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, las culturas varían en sus niveles de evitación de la incertidumbre, distancia de poder e individualismo, factores que influyen en cómo se toman y comunican las decisiones. Por ejemplo:

• En culturas con gran distancia de poder puede desalentarse cuestionar a la autoridad.
• En contextos colectivistas, el consenso del grupo puede tener prioridad sobre la rapidez.

Para desenvolverse eficazmente en estos entornos, el alumnado debe desarrollar empatía, flexibilidad e inteligencia cultural, junto con la capacidad de convertir la conciencia y la reflexión en decisiones concretas y acciones profesionales.

El siguiente modelo visual ilustra un sencillo ciclo de toma de decisiones en cuatro pasos que el alumnado puede aplicar en situaciones de movilidad. En contextos de movilidad internacional, a menudo hay que tomar decisiones bajo presión, con información incompleta y normas culturales desconocidas. Una estructura clara y adaptable ayuda a organizar el pensamiento y responder de forma constructiva sin añadir complejidad innecesaria.



Este modelo ofrece un marco práctico para abordar decisiones en entornos de movilidad e interculturales:

• PAUSA - Dedica un momento a aclarar la situación, reconocer las respuestas emocionales y evitar conductas reactivas.

• DECIDE - Considera las opciones disponibles y sus posibles consecuencias, teniendo en cuenta las expectativas culturales, las implicaciones éticas y las normas profesionales. En esta fase pueden utilizarse herramientas estructuradas como el análisis DAFO, los árboles de decisión o los 5 porqués.

• ACTÚA - Implementa la opción elegida mediante una comunicación clara y un comportamiento profesional adecuado, sabiendo cuándo actuar de forma independiente y cuándo pedir apoyo.

• REFLEXIONA - Revisa el resultado para identificar aprendizajes y mejorar la toma de decisiones futura en situaciones similares.

2.4 Errores habituales que conviene evitar

Incluso las personas con habilidad para decidir pueden caer en atajos mentales o sesgos. Entre ellos se encuentran:

• Parálisis por análisis: Analizar en exceso hasta llegar a la inacción.
• Sesgo de confirmación: Buscar únicamente evidencias que apoyen las creencias iniciales.
• Escalada del compromiso: Mantener una vía que ha fracasado debido a la inversión previa.
• Sesgo de exceso de confianza: Infravalorar los riesgos o sobreestimar la propia competencia.

Estos errores son frecuentes en entornos de alta presión o situaciones desconocidas, ambos típicos de los contextos de movilidad.

2.5 Mejorar la toma de decisiones

Para mejorar la capacidad de tomar decisiones, se anima al alumnado a:

• Buscar feedback de compañeros, mentores o supervisores.
• Practicar mindfulness y regulación emocional para reducir la impulsividad.
• Aplicar herramientas estructuradas, como:

Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)
Árboles de decisión (para representar resultados y contingencias)
Análisis coste-beneficio
5 porqués (para analizar la causa raíz)

• Comprender las expectativas culturales y adaptarse en consecuencia. Por ejemplo, en algunas culturas se valora más el debate grupal que el individualismo asertivo.

3. Resolución de problemas: del caos a la claridad

La resolución de problemas es la capacidad de responder de forma constructiva a los desafíos identificando sus causas, evaluando opciones e implementando soluciones eficaces. No consiste únicamente en solucionar problemas, sino en transformar los obstáculos en oportunidades de crecimiento. En el contexto de la educación profesional y la movilidad internacional, la resolución de problemas resulta esencial para gestionar situaciones personales, interpersonales y profesionales en culturas diversas.

Las habilidades bien desarrolladas de resolución de problemas están estrechamente asociadas con la adaptabilidad, la resiliencia y la empleabilidad a largo plazo. Según Lippman et al. (2015), la resolución de problemas figura entre las principales competencias vinculadas al éxito emprendedor, mientras que la OECD (2024) la identifica como un factor clave del rendimiento laboral y el aprendizaje permanente.

3.1 El ciclo de resolución de problemas

La resolución eficaz de problemas es un proceso cíclico e iterativo que puede aprenderse y practicarse. El siguiente modelo refleja un enfoque estructurado adaptado del aprendizaje en el trabajo y las ciencias cognitivas:

1. Identificar el problema - Define con claridad cuál es la cuestión. Evita un lenguaje vago o cargado emocionalmente y céntrate en observaciones objetivas.
2. Analizar la causa raíz - Utiliza técnicas como los 5 porqués para descubrir las causas subyacentes en lugar de abordar solo los síntomas.
3. Generar soluciones - Realiza una lluvia de ideas con una amplia variedad de acciones posibles, suspendiendo el juicio para fomentar la creatividad y el pensamiento divergente.
4. Evaluar y seleccionar - Utiliza criterios como viabilidad, riesgos, implicaciones éticas y adecuación cultural para elegir el mejor curso de acción.
5. Implementar la solución - Actúa y mantén la flexibilidad para realizar ajustes si es necesario.
6. Reflexionar y aprender - Tras la implementación, evalúa qué funcionó, qué no y cómo esta experiencia puede orientar desafíos futuros.

3.2 Marcos y herramientas

Diversos modelos de resolución de problemas pueden guiar al alumnado mediante un pensamiento estructurado, especialmente en contextos de alto riesgo o desconocidos:

• Análisis DAFO: Evalúa fortalezas y debilidades internas frente a oportunidades y amenazas externas.
• Técnica de los 5 porqués: Profundiza en la causa raíz preguntando repetidamente «¿por qué?» hasta identificar el problema fundamental.
• Árboles de decisión: Representa las opciones y sus posibles resultados para evaluar visualmente diferentes caminos.
• Lista de PROS y CONTRAS: Compara las ventajas y desventajas de diferentes opciones en un formato claro y lógico.
• Mapas mentales: Visualiza desafíos complejos o creativos conectando ideas, causas y efectos relacionados.

Estas herramientas son especialmente útiles cuando las emociones son intensas o cuando las dinámicas interculturales dificultan una comunicación clara.

3.3 Resolución de problemas en el contexto de la movilidad

Los desafíos de la movilidad suelen implicar algo más que logística: requieren regulación emocional, sensibilidad cultural y negociación social. El alumnado debe estar preparado para afrontar:

• Conflictos culturales: Diferentes interpretaciones del feedback, la puntualidad o la asertividad. Por ejemplo, ser directo puede apreciarse en una cultura y considerarse descortés en otra.
• Problemas de alojamiento: Diferencias en rutinas diarias, alimentación, normas de privacidad o expectativas en espacios compartidos.
• Obstáculos burocráticos y logísticos: Retrasos en el transporte, procedimientos bancarios desconocidos o navegación por sistemas jurídicos extranjeros.
• Malentendidos laborales: Desajustes en estilos de comunicación, evitación de conflictos o responsabilidades poco claras en equipos multiculturales.

Ejemplo: Un estudiante en Italia puede sentirse ignorado si el feedback es indirecto, mientras que un estudiante en Alemania puede sentirse abrumado por una crítica muy directa. Comprender estas diferencias puede transformar la frustración en aprendizaje.

Competencia clave: La resolución de problemas en la movilidad requiere análisis sereno, autoconciencia e inteligencia cultural. Cuando se aborda con apertura y estructura, incluso los problemas complejos pueden convertirse en poderosos momentos de aprendizaje.

4. Aplicación práctica en el contexto de la movilidad

Aplicar las habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas en situaciones reales de movilidad es esencial para desarrollar confianza, sensibilidad cultural e independencia. Esta sección presenta ejercicios prácticos basados en escenarios y experiencias reales del alumnado que ilustran cómo se utilizan las competencias Smart sobre el terreno.

4.1 Escenarios reales (¿Qué harías?)

Estas situaciones habituales reflejan los desafíos emocionales, éticos e interpersonales que el alumnado puede afrontar en el extranjero. Cada una invita a la reflexión y a planificar acciones:

Escenario 1: Recibes instrucciones contradictorias de dos supervisores durante tus prácticas en el extranjero. Uno espera rapidez e independencia; el otro prioriza el debate en equipo. ¿Cómo decides qué orientación seguir sin dañar las relaciones profesionales?

Escenario 2: Trabajas con compañeros de tres orígenes culturales diferentes. Un compañero prefiere el feedback directo, otro evita el conflicto y el tercero valora la jerarquía. Los estilos de comunicación chocan y no se cumplen los plazos. ¿Cómo gestionas la situación?

Escenario 3: Estás teniendo dificultades por añoranza, pero el mentor que te han asignado no ha respondido a tus mensajes. Te sientes aislado. ¿Debes trasladar el problema a tu coordinador o seguir esperando?
Estos escenarios pueden utilizarse para debates, diarios o juegos de rol en talleres entre iguales.

Estudios de caso reales de movilidad

Ejemplo 1:
Maria, una estudiante de España, realizó una experiencia de movilidad en Alemania. Su supervisor no le daba mucho feedback y Maria se sentía insegura. En su cultura, los supervisores suelen ofrecer elogios o críticas claras. Se sentía ansiosa, pensando que estaba haciendo algo mal.
En lugar de aislarse, Maria decidió reflexionar utilizando un diario personal. Después de identificar sus supuestos, pidió con calma una reunión de feedback. Su supervisor la tranquilizó: lo estaba haciendo bien, pero en la cultura laboral alemana se valoraban más la independencia y la autoevaluación que la aprobación constante.
Mediante un proceso de reflexión, Maria tomó la decisión consciente de pedir aclaraciones en lugar de retraerse, mostrando un enfoque estructurado y proactivo de la toma de decisiones en un contexto intercultural.

Idea clave: Las diferencias culturales en el feedback pueden generar confusión. La autorreflexión y una comunicación abierta y respetuosa pueden aclarar expectativas y reducir el estrés.

3.1 El ciclo de resolución de problemas

Ejemplo 2:
Ahmed, un estudiante de EFP de Egipto, fue destinado a una empresa escandinava donde las reuniones de equipo eran muy informales y las decisiones se tomaban mediante debates grupales. Procedente de un entorno en el que la jerarquía y un liderazgo claro son la norma, Ahmed encontraba frustrante la falta de estructura. No sabía cuándo era apropiado hablar ni cómo influir en las decisiones.
Después de unas semanas, pidió consejo a un compañero local. Este le ayudó a comprender los valores de igualdad y participación de la empresa. Con esta nueva perspectiva, Ahmed empezó a preparar puntos de intervención antes de las reuniones y poco a poco ganó confianza para aportar ideas. Al final de su movilidad, había dirigido una breve presentación de proyecto y recibido feedback positivo por su iniciativa.

A través de la observación, la consulta y la reflexión, Ahmed tomó la decisión deliberada de adaptar su estilo de comunicación y participación, demostrando una toma de decisiones flexible y sensible a la cultura en un nuevo entorno profesional.

Idea clave: Las estructuras de toma de decisiones varían entre culturas. Observar, hacer preguntas y adaptar las estrategias de comunicación puede ayudar al alumnado a desenvolverse en entornos profesionales desconocidos.

4.2 Estrategias para el alumnado

Para desarrollar confianza práctica en situaciones reales, el alumnado debe:

• Aclarar instrucciones poco claras mediante una comunicación educada y directa.
• Iniciar una reflexión grupal cuando surja una mala comunicación; a veces los problemas son sistémicos, no personales.
• Aplicar en equipo herramientas estructuradas como matrices de priorización o los 5 porqués para despersonalizar el conflicto.
• Programar sesiones periódicas de feedback con mentores o supervisores.
• Pedir a mediadores culturales o compañeros de apoyo que ayuden a interpretar expectativas implícitas o indirectas.

4.3 Actividades de juego de rol y simulación

Los escenarios de movilidad simulados pueden ser herramientas muy útiles para practicar la toma de decisiones en entornos seguros y de bajo riesgo. Algunos ejemplos son:

• Simulación de dilema ético: ¿Qué harías si un supervisor te pidiera pasar por alto un protocolo de seguridad?
• Actividad de negociación: Conciliar diferentes estilos de trabajo o plazos dentro de un equipo intercultural.
• Reto con presión de tiempo: Responder a una solicitud urgente sin disponer de toda la información.
• Caso de conflicto intercultural: Gestionar una crítica indirecta de un supervisor de acogida que evita la confrontación.

Estas actividades pueden utilizarse en clase, en grupos de iguales o en entornos en línea.

5. Reflexión y autoevaluación

En este módulo, la reflexión se utiliza para revisar las decisiones y sus consecuencias, ayudando al alumnado a identificar qué funcionó, qué no y cómo podrían gestionarse de manera diferente situaciones similares en el futuro, en lugar de centrarse en gestionar las respuestas emocionales.

La autorreflexión es el puente entre la experiencia y un crecimiento duradero. Al analizar conscientemente sus comportamientos de toma de decisiones, emociones y resultados, el alumnado profundiza en su autoconciencia y refuerza su capacidad para actuar con propósito en entornos desconocidos.

La reflexión ayuda al alumnado a:

• Identificar patrones personales de toma de decisiones (p. ej., impulsividad, exceso de análisis, evitación).
• Comprender cómo las emociones, la cultura y el contexto social influyen en las decisiones.
• Reconocer fortalezas y áreas concretas de crecimiento.
• Desarrollar las habilidades metacognitivas esenciales para el aprendizaje permanente.

4.4 Diario para el crecimiento

El diario reflexivo transforma las experiencias cotidianas en aprendizaje estructurado. El alumnado puede utilizar preguntas guiadas para:

• Analizar las decisiones tomadas y el proceso que hubo detrás de ellas.
• Evaluar los resultados emocionales y prácticos de esas decisiones.
• Identificar patrones, desencadenantes personales y fortalezas.
• Registrar aprendizajes culturales que influyeron en la comunicación y el comportamiento.

Pregunta sugerida: Describe un momento en el que tuviste que tomar una decisión rápida durante tu estancia de movilidad. ¿Qué influyó en tu elección? ¿Cómo te sientes ahora respecto al resultado?

5.1 Preguntas de autorreflexión:

El alumnado debe utilizar las siguientes preguntas para reflexionar sobre decisiones pasadas tomadas durante la movilidad o en entornos interculturales:

• ¿Qué tipo de persona soy al tomar decisiones (lógica, intuitiva, colaborativa)?
• ¿Cómo respondo normalmente a la incertidumbre o a la presión?
• ¿Tiendo a actuar de manera independiente o espero orientación?
• ¿Qué papel tuvo la emoción en mi última decisión importante?
• ¿Alguna vez he lamentado no haber pedido feedback o apoyo?
• ¿Cómo influyeron las expectativas culturales en una interacción profesional o social reciente?
• ¿Qué recursos internos (p. ej., diálogo interno, valores) o externos (p. ej., apoyo de compañeros, entorno) me ayudaron a afrontar un desafío?

5.1 Preguntas de autorreflexión:

El alumnado debe utilizar las siguientes preguntas para reflexionar sobre decisiones pasadas tomadas durante la movilidad o en entornos interculturales:

• ¿Qué tipo de persona soy al tomar decisiones (lógica, intuitiva, colaborativa)?
• ¿Cómo respondo normalmente a la incertidumbre o a la presión?
• ¿Tiendo a actuar de manera independiente o espero orientación?
• ¿Qué papel tuvo la emoción en mi última decisión importante?
• ¿Alguna vez he lamentado no haber pedido feedback o apoyo?
• ¿Cómo influyeron las expectativas culturales en una interacción profesional o social reciente?
• ¿Qué recursos internos (p. ej., diálogo interno, valores) o externos (p. ej., apoyo de compañeros, entorno) me ayudaron a afrontar un desafío?
5.2 Actividades de reflexión entre iguales:



La reflexión colaborativa mejora el aprendizaje al aportar nuevas perspectivas y validación emocional. Entre las actividades sugeridas se incluyen:

• Intercambio de experiencias: El alumnado trabaja por parejas para compartir una experiencia reciente de toma de decisiones o resolución de problemas. Los compañeros formulan preguntas aclaratorias y después ofrecen perspectivas o herramientas alternativas que podrían haber ayudado.
• Listas de evaluación entre iguales: El alumnado utiliza una rúbrica sencilla para darse feedback sobre la comunicación, la asertividad o la estructura de su enfoque para resolver problemas.
• Minisesiones de coaching: Un estudiante presenta un desafío relacionado con la movilidad; su compañero actúa como «coach» y le guía mediante un modelo estructurado (p. ej., los 5 porqués o DAFO).
• Estas actividades pueden integrarse en debates de aula o utilizarse en plataformas de aprendizaje digital.

6. Resultados de aprendizaje

Al finalizar este módulo, el alumnado será capaz de:

• Aplicar al menos dos modelos estructurados de toma de decisiones (p. ej., DAFO, 5 porqués, árboles de decisión) a desafíos reales.
• Mostrar confianza e independencia en la toma de decisiones profesionales e interculturales.
• Identificar y reflexionar sobre su propio estilo de toma de decisiones y cómo evoluciona en distintos contextos.
• Adaptar las estrategias de resolución de problemas para tener en cuenta diferencias culturales y sistemas desconocidos.
• Reconocer factores emocionales, sociales y culturales que influyen en las elecciones y responder de forma constructiva.
• Desarrollar la resiliencia necesaria para afrontar la ambigüedad, la presión y los contratiempos con una mentalidad de crecimiento.
• Reforzar su capacidad para evaluar decisiones y utilizar la práctica reflexiva para orientar acciones futuras.

Objetivo

Dotar al alumnado de EFP de la conciencia, las habilidades y los hábitos necesarios para demostrar responsabilidad, respeto e integridad en entornos profesionales, especialmente durante la movilidad internacional. El alumnado desarrollará la capacidad de desenvolverse entre diferentes normas laborales manteniendo estándares éticos que fomenten la confianza, la colaboración y el crecimiento personal. La ética profesional es un conjunto de principios morales, valores y normas de comportamiento que orientan cómo actúan las personas en el lugar de trabajo. Es mucho más que unas simples reglas: sustenta la confianza social, la credibilidad y la eficacia de los profesionales.

1. Comprender la ética profesional

1.1 ¿Qué es la ética profesional?

La investigación muestra que la conducta ética influye directamente en la empleabilidad y el éxito organizativo:

• Brown y Treviño (2006) destacan que el comportamiento ético en el lugar de trabajo mejora la confianza, la satisfacción de los empleados y el rendimiento del equipo.

• La OECD (2021) subraya la importancia de la ética y la integridad como competencias transversales fundamentales para los lugares de trabajo del siglo XXI.

• La OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2020) señala que el cumplimiento de la ética profesional es clave para una integración fluida en entornos laborales diversos e internacionales.

En el contexto de la movilidad de EFP, la conducta ética implica:

• Demostrar honestidad en todas las interacciones.

• Respetar la confidencialidad y proteger la información sensible.

• Cumplir las normas de la organización de acogida, incluso cuando difieran de las del país de origen.

• Actuar de forma justa e inclusiva, reconociendo la diversidad de culturas, géneros, religiones y procedencias.

La ética consiste en hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando.

Adaptado de C.S. Lewis (Kaptein, 2008; Treviño y Nelson, 2021)
La ética profesional en el lugar de trabajo puede agruparse en seis ámbitos clave. Cada principio está respaldado por la investigación y ofrece orientaciones prácticas para experiencias de movilidad internacional:

1. Honestidad - Comunicarse con sinceridad, admitir errores y evitar excusas

La honestidad es la base de la confianza en cualquier entorno profesional. Requiere una comunicación transparente, reconocer los errores y evitar afirmaciones engañosas.

• En la práctica: Si cometes un error durante tus prácticas, como entregar un informe tarde, reconócelo con honestidad e informa a tu supervisor junto con un plan para solucionar el problema.

• Evidencia de investigación: Treviño y Nelson (2021) subrayan que la honestidad fomenta la confianza y la credibilidad, mejorando la cohesión del equipo y la confianza del supervisor.

• Ejemplo de movilidad: Exagerar tus competencias u ocultar un problema (p. ej., no haber entendido unas instrucciones en otra lengua) puede provocar problemas mayores; ser honesto permite que tus compañeros te apoyen.

2. Integridad - Alinear las acciones con los valores personales y profesionales, incluso bajo presión

La integridad consiste en actuar de forma coherente con los principios morales y profesionales, incluso cuando nadie está mirando o cuando resulta incómodo. A menudo implica tomar decisiones difíciles en situaciones desafiantes o ambiguas.

• En la práctica: Rechaza participar en comportamientos poco éticos, como declarar incorrectamente las horas trabajadas o ignorar procedimientos de seguridad, incluso si recibes presión para hacerlo.

• Evidencia de investigación: Kaptein (2008) vincula la integridad con el clima ético: las organizaciones prosperan cuando los empleados toman decisiones guiadas por valores.

• Ejemplo de movilidad: Un estudiante puede sentirse tentado a tomar atajos debido a diferencias culturales en la aplicación de las normas, pero mantener la integridad protege la reputación a largo plazo y el respeto por uno mismo.

3. Respeto - Valorar las aportaciones de los demás, ser puntual y respetar la diversidad

El respeto en el lugar de trabajo incluye reconocer el esfuerzo, el tiempo y las perspectivas de los compañeros, al mismo tiempo que se reconocen las diferencias culturales.

• En la práctica: Escucha activamente, evita interrumpir, muestra agradecimiento por el feedback y mantén la puntualidad como señal de respeto.

• Evidencia de investigación: Los estudios sobre competencia intercultural (Earley y Ang, 2003) destacan que el respeto es fundamental para la colaboración en entornos multiculturales.

• Ejemplo de movilidad: En algunas culturas es normal dirigirse a un supervisor por su nombre, mientras que en otras puede considerarse una falta de respeto; adaptarse a la cultura de acogida es una forma de respeto.

4. Responsabilidad - Cumplir las obligaciones y los plazos y asumir los propios errores

La responsabilidad significa hacerse cargo de las tareas y acciones propias, cumplir los compromisos y admitir cuando no se alcanzan las expectativas.

• En la práctica: Lleva un control de los plazos, gestiona bien tu tiempo e informa a tu mentor si no puedes cumplir las expectativas.

• Evidencia de investigación: Brown y Treviño (2006) señalan que los empleados responsables contribuyen a un mayor rendimiento laboral y a menos conflictos.

• Ejemplo de movilidad: Si un estudiante olvida completar un formulario de seguridad obligatorio, reconocer rápidamente el descuido y solucionarlo demuestra responsabilidad y genera confianza.

5. Confidencialidad - Proteger la información sensible de la empresa o de los clientes

La confidencialidad es esencial para mantener la confianza profesional y proteger tanto a la organización como a sus clientes.

• En la práctica: Evita compartir en línea archivos de la empresa, conversaciones internas o fotografías del lugar de trabajo sin permiso.

• Evidencia de investigación: La OECD (2021) destaca que las vulneraciones de la confidencialidad pueden dañar la reputación de la organización y perjudicar la empleabilidad.

• Ejemplo de movilidad: Un estudiante en prácticas en una empresa de diseño no debe compartir en redes sociales nuevos prototipos de productos o estrategias, ni siquiera de forma involuntaria.

6. Justicia e inclusión - Evitar favoritismos, sesgos o cualquier forma de discriminación

La justicia implica tratar a todas las personas de forma equitativa y sin sesgos, mientras que la inclusión garantiza que se respeten y valoren diferentes orígenes y perspectivas.

• En la práctica: Ofrece ayuda por igual a todos los miembros del equipo, evita formar grupos excluyentes y apoya a compañeros que puedan afrontar barreras culturales o lingüísticas.

• Evidencia de investigación: El Proyecto GLOBE (House et al., 2014) destaca que los entornos inclusivos aumentan la innovación, la colaboración y la satisfacción de los empleados.

• Ejemplo de movilidad: En un equipo multicultural, un estudiante debe evitar asumir que un estilo cultural es «mejor» que otro y centrarse en la colaboración y el aprendizaje mutuo.

1.3 Ética profesional en contextos internacionales

La ética en la práctica depende a menudo del contexto cultural, por lo que requiere tanto adaptabilidad como inteligencia cultural (Earley y Ang, 2003):

• Puntualidad: En Alemania o Suiza, llegar 5-10 minutos antes es una señal de respeto, mientras que en algunos países del sur de Europa es más habitual cierta flexibilidad.

• Jerarquía y formas de tratamiento: En los lugares de trabajo escandinavos puede utilizarse el nombre de pila, mientras que en contextos de Asia oriental o mediterráneos suelen esperarse títulos formales.

• Cultura de feedback: Los entornos laborales anglosajones tienden a ser directos; en Asia oriental o en algunos contextos latinoamericanos, el feedback indirecto preserva la armonía.

Evidencia de investigación:

• Las Dimensiones Culturales de Hofstede (2010) explican que la distancia de poder y la evitación de la incertidumbre afectan a la percepción del comportamiento ético: lo que parece aceptable en una cultura puede resultar irrespetuoso en otra.

• El Proyecto GLOBE (House et al., 2014) confirma que el liderazgo ético y las normas laborales varían significativamente entre regiones y requieren enfoques adaptativos.

Orientaciones prácticas para el alumnado de EFP:

1. Observa y aprende los comportamientos profesionales del país de acogida.

2. Pide a mentores o compañeros que aclaren las expectativas culturales cuando no estén claras.

3. Actúa de forma coherente con principios éticos universales (honestidad, respeto, responsabilidad) manteniendo al mismo tiempo la sensibilidad cultural.

2. Actitudes laborales positivas

2.1 ¿Qué es una actitud positiva?

Una actitud positiva implica una mentalidad proactiva y orientada a las soluciones en las tareas diarias, las interacciones y la resolución de problemas. Demuestra que:

• Te importa tu trabajo y tu contribución al equipo

• Te adaptas a nuevos entornos y desafíos con resiliencia

• Aceptas el feedback como una oportunidad para crecer en lugar de como una crítica

• Mantienes la profesionalidad incluso bajo estrés, confusión o incertidumbre cultural

Ejemplos en contextos de movilidad:

• Gestionar el estrés o la confusión en un entorno nuevo de manera serena y constructiva

• Aceptar el feedback con mentalidad de crecimiento y tomar medidas para mejorar

• Mantener la puntualidad y el compromiso incluso cuando estás cansado o añoras tu hogar

• Mostrar respeto por las normas culturales y adaptar el comportamiento de forma adecuada

Idea clave: Una actitud positiva es una elección que genera credibilidad, mejora la empleabilidad y refuerza la colaboración intercultural.

2.2 Ejemplos de actitud positiva en acción

Situación	Respuesta positiva
No entiendes una tarea	Pide una aclaración con educación, toma notas y confirma que lo has entendido
Recibes feedback constructivo	Da las gracias, reflexiona sobre él y aplica mejoras
No entiendes una tarea	Ofrece ayuda con disposición para aprender, aunque esté fuera de tu zona de confort
Te piden ayudar a un compañero	Comunícate con honestidad, haz una breve pausa si es necesario y vuelve después con concentración
Surge un conflicto en el equipo	Escucha activamente, mantén la calma y céntrate en las soluciones en lugar de buscar culpables

Ser abierto, respetuoso y fiable es más valioso que saberlo todo el primer día.

2.3 Conciencia cultural en las actitudes laborales

Las diferencias culturales pueden determinar qué se entiende por «una buena actitud». Los lugares de trabajo de todo el mundo tienen expectativas diferentes sobre comunicación, iniciativa y comportamiento:

• Comunicación directa frente a indirecta: Decir «no» directamente es normal en algunas culturas, pero puede considerarse descortés en otras.
• Iniciativa frente a instrucción: Algunos lugares de trabajo esperan una actuación autónoma, mientras que otros prefieren un seguimiento estricto de las instrucciones.
• Estilos de feedback: En algunos países, el feedback se da directamente; en otros es sutil o implícito.

Una actitud positiva en la movilidad significa ser:

1. Flexible: Adaptar tu enfoque a las normas culturales y organizativas
2. Observador: Aprender de cómo se comunican y se comportan los compañeros
3. Respetuoso: Mostrar humildad y apertura mental ante diferentes formas de trabajar

Consejo práctico: Observa primero, haz preguntas reflexivas e imita comportamientos respetuosos para causar una buena impresión en tu entorno de acogida.

3. Dilemas éticos habituales en la movilidad

3.1 Escenarios realistas de dilemas éticos

Durante la movilidad internacional, los desafíos éticos rara vez aparecen como situaciones claras de «correcto frente a incorrecto». En cambio, suelen surgir en interacciones cotidianas en el lugar de trabajo, donde las normas culturales, las relaciones de poder y la incertidumbre hacen que las decisiones sean menos evidentes. El alumnado puede sentirse presionado para adaptarse, guardar silencio o cumplir, incluso cuando algo le resulta incómodo.

Los siguientes escenarios reflejan dilemas realistas señalados por alumnado de EFP y organizaciones de acogida, especialmente en torno al feedback, la responsabilidad, la autoridad y la inclusión.

Dilema 1: Presión para ocultar un error

Introduces accidentalmente datos incorrectos en un sistema. Un compañero se da cuenta y dice: «No lo menciones; solo creará problemas y aquí todo el mundo comete errores».

Tensión ética:
• Honestidad frente al miedo a ser culpado
• Responsabilidad personal frente a presión de los compañeros

Pregunta de reflexión:
¿Cuáles son las posibles consecuencias de guardar silencio para ti, el equipo y la organización?

Dilema 2: Te piden saltarte las normas
Tu supervisor te pide que declares más horas de trabajo de las que realmente has realizado para que el departamento «quede mejor» en los registros oficiales.

Tensión ética:
• Integridad frente a autoridad
• Cumplimiento a corto plazo frente a confianza a largo plazo

Pregunta de reflexión:
¿Cómo puedes responder de forma respetuosa sin acusar directamente ni escalar el conflicto?

Dilema 3: Comentarios inapropiados presentados como «bromas»

Durante los descansos, tus compañeros hacen con frecuencia bromas sobre la nacionalidad, el género o los acentos. Te sientes incómodo, pero los demás parecen tomárselo a risa.

Tensión ética:
• Respeto e inclusión frente al deseo de encajar
• Hablar frente al aislamiento social

Pregunta de reflexión:
¿Qué opciones tienes además de la confrontación o el silencio?

Dilema 4: Confidencialidad en la era digital

Estás orgulloso de tus prácticas y quieres publicar fotos en redes sociales. En una de las fotos aparecen documentos internos sobre una mesa al fondo.

Tensión ética:
• Expresión personal frente a confidencialidad
• Falta de normas claras frente a responsabilidad profesional

Pregunta de reflexión:
¿Qué deberías comprobar antes de compartir en línea contenido del lugar de trabajo?

3.2 Cómo responder de forma ética

Para gestionar eficazmente los dilemas éticos en contextos de movilidad, se anima al alumnado a seguir una lógica de respuesta sencilla y práctica:

1. Pausa y aclara: Pregúntate: ¿Se trata de un malentendido, una diferencia cultural o una preocupación ética real?

2. Evalúa el impacto. Kaptein (2008) vincula la integridad con el clima ético: las organizaciones prosperan cuando los empleados toman decisiones guiadas por valores.

3. Busca orientación cuanto antes. Un estudiante puede sentirse tentado a tomar atajos debido a diferencias culturales en la aplicación de las normas, pero mantener la integridad protege la reputación a largo plazo y el respeto por uno mismo.

4. Comunícate con respeto. Utiliza un lenguaje neutral y no acusatorio (p. ej., «No estoy seguro de si esto está permitido» en lugar de «Esto está mal»).

5. Documenta cuando sea necesario. Si el problema implica seguridad, legalidad o conductas indebidas repetidas, conserva notas objetivas.

4. Aplicación práctica en el contexto de la movilidad

Esta sección ayuda al alumnado a aplicar la ética profesional y las actitudes laborales positivas en contextos reales de movilidad. Mediante herramientas prácticas, escenarios y actividades de reflexión, se anima a trasladar los principios éticos al comportamiento profesional cotidiano durante experiencias laborales internacionales.

Código de conducta profesional - Lista de comportamientos para la movilidad

Utiliza esta lista como herramienta práctica de referencia antes, durante y después de tu experiencia de movilidad. Traduce la ética profesional en comportamientos claros y observables esperados en contextos laborales internacionales.

4.1 Juego de rol: Conflicto ético intercultural

Situación:
Estás en una empresa de acogida donde las pausas para comer son informales y flexibles. Un día sales durante 15 minutos en tu descanso programado, pero después tu supervisor le dice a tu mentor que «te fuiste sin permiso». Te sorprende y sientes que te han malinterpretado.

Práctica:
• La persona 1 interpreta al estudiante y la persona 2 al supervisor o mentor.
• Representad cómo pedir una aclaración y explicar vuestra perspectiva con respeto.
• Explorad cómo los malentendidos culturales sobre las normas pueden generar tensión ética.

Habilidades clave practicadas:

• Expresar una preocupación sin ponerse a la defensiva

• Desenvolverse ante normas laborales poco claras o implícitas

• Pedir apoyo sin acusar a nadie

Ejemplo real de movilidad: «La historia de Ahmed»

Ahmed, un estudiante de EFP de Italia, comenzó unas prácticas en Bélgica. Su responsable era directo y no elogiaba su trabajo, lo que hacía que Ahmed se sintiera poco valorado. En Italia estaba acostumbrado a un feedback más alentador. Ahmed empezó a evitar hacer preguntas y perdió confianza. Tras hablarlo con un compañero y reflexionar, se dio cuenta de que el estilo de feedback era simplemente diferente, no negativo. Se adaptó, empezó a formular preguntas con claridad y, al final, su supervisor le ofreció una carta de recomendación.

Idea clave: La cultura profesional puede ser diferente, pero la claridad, la autoconciencia y una comunicación respetuosa siempre son útiles. El feedback no es una crítica: es una invitación a crecer.

4.2 Autorreflexión: Tu identidad profesional

Responde a las siguientes preguntas en tu diario o coméntalas por parejas:

• Me siento más profesional cuando...

• Me cuesta mantener la profesionalidad cuando...

• Un hábito personal que quiero mejorar de cara a futuras experiencias laborales es...

• En un nuevo entorno de trabajo, normalmente me adapto mediante...

Fomenta la honestidad. Estas respuestas ayudan a identificar fortalezas y áreas de crecimiento.

4.3 Ejercicio para gestionar el feedback

Práctica por parejas:
• Una persona interpreta a un supervisor que da feedback (p. ej., «Este informe era demasiado breve»).
• La otra practica cómo recibir el feedback sin ponerse a la defensiva.

Céntrate en:

• Escucha activa

• Preguntas aclaratorias (p. ej., «¿Puede darme un ejemplo?»)

• Dar las gracias

• No interrumpir ni discutir

Cambiad los roles. Reflexionad:

• ¿Qué hiciste bien?

• ¿Qué resultó difícil?

• ¿Cómo puede ayudarte el feedback a crecer?

5. Reflexión y autoevaluación
Esta sección te ayuda a pensar sobre tu propio comportamiento y tus valores en el trabajo, especialmente en un nuevo país o empresa.

5.1 Autorreflexión rápida

Responde a estas preguntas con honestidad:

• ¿Qué significa para mí ser profesional?

• ¿Cómo suelo reaccionar al feedback?

• ¿Qué valor ético me resulta difícil aplicar (p. ej., hablar, mantener la honestidad bajo presión)?

• ¿Qué haré de forma diferente en mi próxima experiencia laboral?

5.2 Comprobación de confianza (valora del 1 al 5)

¿Qué nivel de confianza tienes en estas áreas?

• Sé qué significa la ética profesional

• Actúo con respeto en el lugar de trabajo

• Pido ayuda cuando no estoy seguro

• Puedo recibir feedback sin alterarme

• Cumplo las normas, aunque sean diferentes de las de mi país

6. Resultados de aprendizaje

Al finalizar este módulo, el alumnado será capaz de:

• Comprender los conceptos clave de la ética profesional y explicar por qué son importantes en las experiencias laborales internacionales

• Reconocer y responder adecuadamente a dilemas éticos en diferentes contextos culturales y laborales

• Mostrar actitudes profesionales como puntualidad, iniciativa y respeto por las normas y la diversidad

• Aceptar, procesar y actuar a partir del feedback constructivo

• Reflexionar sobre su propio comportamiento e identificar formas de reforzar su identidad ética y profesional



Resumen

A lo largo de los seis módulos, esta guía presenta seis competencias clave para desenvolverse con éxito en contextos profesionales e internacionales, especialmente durante experiencias de movilidad. Estas competencias se presentan como habilidades transversales que facilitan la integración en nuevos entornos y refuerzan la empleabilidad y el desarrollo personal a largo plazo.

La guía destaca:

La importancia de adaptarse al cambio con resiliencia: afrontar el cambio y la incertidumbre y transformar los desafíos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

• Comunicación clara y empática: Integrar el lenguaje verbal y no verbal y demostrar sensibilidad intercultural para generar confianza y colaboración.

• Habilidades interpersonales y trabajo en equipo: Basados en la confianza, la resolución constructiva de conflictos y la inteligencia emocional.

• Pensamiento crítico y creativo: Promover un análisis riguroso, identificar sesgos y encontrar soluciones innovadoras.

• Ética profesional y actitud positiva: Respetar principios universales como la honestidad, el respeto, la responsabilidad y la integridad es clave para un comportamiento responsable y refuerza la credibilidad y la empleabilidad en contextos diversos y globales.

Junto con la ética profesional y una actitud positiva, la adaptabilidad y la resiliencia, la comunicación eficaz, las habilidades interpersonales, el pensamiento crítico y creativo y la resolución de problemas no son competencias aisladas, sino un conjunto de capacidades que se refuerzan mutuamente y permiten a estudiantes y profesionales crecer personal y profesionalmente, integrarse en contextos multiculturales y aportar valor a sus equipos y organizaciones.

En conjunto, estas capacidades sientan las bases de un futuro profesional más sólido, inclusivo y sostenible, en el que las personas ocupan un lugar central y la diversidad se convierte en una fuente de crecimiento compartido.

Esta guía ofrece un plan práctico para desarrollar competencias no técnicas esenciales, como aprender a interactuar con respeto, comunicarse eficazmente, colaborar en equipo, pensar de forma crítica y creativa, tomar decisiones informadas y actuar con integridad. El resultado es una preparación sólida para desenvolverse en entornos dinámicos, diversos y multiculturales, contribuyendo tanto al crecimiento individual como a la calidad de las organizaciones y comunidades en las que se participa.

