



Guia de estrategia



Co-funded by
the European Union

[Toda la información escrita en cursiva es información adicional para los formadores.]

I. Para la sesión de **formación básica sobre inclusión y sensibilización (CIAT)** de un día de duración para 15 Participantes por país.

Temas:

- Concienciación sobre la diversidad y la inclusión.
- Competencia cultural.
- Empatía y escucha activa.

La formación tendrá una duración aproximada de 8 horas, incluyendo las pausas para el café y el almuerzo. A efectos de este manual, comenzaremos las formaciones a las 9:00 a. m. Para las pausas para el café y el almuerzo, tenga en cuenta la dimensión religiosa o la visión del mundo.

🕒 9:00 Bienvenida y presentación del proyecto.

⚡ 9:10 Actividad dinamizadora con presentación de los participantes y del tema.

🎯 *Objetivo:* Al final de este ejercicio los participantes:

1. Se conocerán mejor entre sí.
2. Habrán recopilado información sobre la diversidad y la inclusión en sus lugares de trabajo.

📝 *Tarea:*

1. En un post-it **naranja**, escriba su nombre, sindicato y función/cargo en su sindicato. Piense también por qué ha decidido participar en este curso y escríbalo en una palabra.
2. Piense individualmente en la diversidad en su lugar de trabajo o en cualquier lugar de trabajo que conozca. ¿Qué grupos potencialmente vulnerables puede identificar? ¿Están realmente incluidos en la vida laboral con los mismos derechos y sus necesidades especiales (si las tienen)?

Para cada grupo identificado, utiliza una nota adhesiva separada y escribe el nombre del grupo. Si está incluido en la vida laboral, utiliza una nota adhesiva **verde**; si lo está parcialmente, utiliza una **amarilla**; si no está incluido, utiliza una **rosa**. En la nota adhesiva, escribe en palabras clave cómo están o no están incluidos y por qué.

Preséntese y presente los resultados de la segunda tarea en el pleno. Pegue las notas adhesivas en la pared. Los formadores las agruparán y las notas adhesivas permanecerán en la pared hasta el final de la formación.

⌚ *Tiempo:* 10 minutos para el trabajo individual y 3 minutos por participante para la presentación en el pleno = 45 minutos, es decir, 55 minutos en total.

🔗 *Materiales:*

1. Post-its de colores
2. Marcadores

❖ **10:05 Ejercicio: Estudio de caso: “Crear un lugar de trabajo inclusivo”**

🎯 *Objetivo:* Al final de este ejercicio los participantes serán capaces de:

- Reconocer las formas de discriminación y exclusión que afectan a los trabajadores vulnerables.
- Analizar las barreras en el lugar de trabajo a las que se enfrentan los diferentes grupos.
- Comprender cómo la vulnerabilidad se entrecruza con la edad, el género, la etnia y la discapacidad.
- Proponer estrategias de inclusión realistas y prácticas basadas en buenas prácticas y recomendaciones de FairForward.

▀ **Escenario: “TechUni”**

Contexto:

TechUni es una empresa mediana (alrededor de 200 empleados) que opera en varios países de la UE. Proporciona servicios de soporte informático, limpieza y externalización administrativa a clientes públicos y privados.

Situación:

Recientemente, la dirección ha recibido varias quejas sobre la cultura del lugar de trabajo y las prácticas de contratación. La empresa está preparando una nueva política de inclusión y diversidad, pero antes de redactarla, el departamento de RR. HH. quiere escuchar la opinión del personal y los representantes sindicales.

👩‍💼 **Personajes**

1. **María** – limpiadora de 54 años con discapacidad.
 - Trabaja a tiempo parcial.

- Se siente ignorada a la hora de los ascensos y cree que se da prioridad al personal más joven.
 - Considera que las instalaciones del lugar de trabajo son inaccesibles.
2. **Bharat** – técnico migrante de la India que trabaja con un contrato temporal.
- Altamente cualificado, pero empleado por debajo de su nivel de competencia.
 - Es objeto de bromas informales sobre su acento.
 - Duda en denunciar la discriminación por miedo a perder su trabajo.
3. **Lea** – joven asistente de proyectos.
- Se incorporó recientemente a través de unas prácticas.
 - Se da cuenta de que sus compañeros hacen bromas homófobas, pero teme decir nada al respecto.
4. **Olga** – mujer de 29 años de Ucrania que trabaja en el departamento de limpieza.
- Hace demasiadas horas extras.
 - Gana menos que otros trabajadores y recibe una supervisión más estricta.
5. **Joseph** – alto directivo.
- Piensa que la inclusión “no es un problema aquí” y que “la gente solo tiene que trabajar duro”.
 - No es consciente de los prejuicios inconscientes ni de las barreras estructurales.

Estructura del ejercicio

Fase 1. Debate en grupo

Divida a los Participantes en 5 grupos. (*Los formadores asignan los grupos con el método o la clave que prefieran*). Entregue a cada grupo el escenario y los perfiles anteriores.

Pídale que debatan:

1. ¿Qué formas de discriminación o barreras identifican en este lugar de trabajo?
2. ¿Qué grupos vulnerables están representados y en qué se parecen o difieren sus experiencias?
3. ¿Cómo contribuyen la cultura de la empresa, las actitudes de la dirección y los sistemas a estos problemas?

 *Tiempo:* 25-30 minutos

Materiales:

1. Rotafolios
2. Marcadores
3. Escenarios

- ⌚ 10:30-10:45 Pausa para el café

▣ Fase 2. Planificación de acciones

Cada grupo desarrolla un plan de acción de tres pasos para hacer que TechUni sea más inclusiva.

Los Participantes deben proponer al menos una medida en cada una de las siguientes áreas, de ahí el plan de tres pasos:

(Los formadores escriben las áreas en post-its o las muestran en una pantalla).

Área	[Para los formadores] Ejemplos de las recomendaciones de FairForward
Política/Aspectos Legales	Reforzar la aplicación de las medidas contra la discriminación; procedimientos claros de denuncia; protocolos de diversidad.
Formación y sensibilización	Talleres periódicos sobre sesgos inconscientes, derechos de igualdad y lenguaje inclusivo.
Prácticas en el lugar de trabajo	Ajustar los criterios de contratación, garantizar la accesibilidad, horarios flexibles y tutorías para los grupos infrarrepresentados.

Por supuesto, los formadores deben fomentar la creatividad; las medidas pueden ir desde adaptaciones prácticas (rampas, horarios flexibles) hasta acciones culturales (Día de la Diversidad, comités de inclusión, etc.).

- ⌚ Tiempo: 25 minutos

 *Materiales:*

1. Rotafolios
2. Marcadores
3. Áreas

 **Fase 3. Presentación y debate**

Cada grupo presenta su plan de acción.

Después de cada presentación, los formadores pueden preguntar al pleno:

- ¿Hasta qué punto es realista esta solución?
- ¿Qué obstáculos podrían impedir su aplicación?
- ¿Qué partes interesadas (dirección, sindicatos, Estado) deben participar?

 *Tiempo:* 6 minutos por grupo = 30 minutos + 15 minutos para el debate = 70 min

 **11:55 Ejercicio de recapitulación**

 *Objetivo:*

- Reforzar las lecciones clave del estudio de caso.
- Animar a los Participantes a identificar medidas prácticas de inclusión relevantes para sus propios lugares de trabajo.
- Terminar la sesión con un tono colaborativo y positivo.

 **Parte 1. Reflexión rápida: “Comentario de una sola palabra”**

Pida a todos que se pongan en círculo

“En una palabra, ¿cómo describirías lo que significa la inclusión en la práctica después del caso de hoy?”.

[Ejemplos: respeto, valentía, escuchar, equidad, responsabilidad].

Los formadores anotan las palabras que se repiten en un rotafolio o en post-its.

⌚ *Tiempo* 5 minutos

👀 *Materiales:*

1. Rotafolios y/o post-its
2. Marcadores

⌚ Parte 2. Lluvia de ideas en minigrupos: “Mi oferta de inclusión”

Dividir a los Participantes en pequeños grupos de 4 y un grupo de 5. (*Los formadores deciden qué método elegir para dividir los grupos.*)

Cada grupo elige una de estas funciones:

- Gerente/RR. HH.
- Representante sindical
- Compañero de trabajo
- Autoridad pública o persona influyente en políticas

“A Partir de las conclusiones del caso TechUni, ¿qué **dos cosas concretas** podría hacer alguien en tu función en los próximos tres meses para que los lugares de trabajo sean más inclusivos para los grupos vulnerables?”.

Cada grupo escribe sus dos “ofertas” en notas adhesivas.

[Ejemplos:

- *Gerente: “Introducir la selección anónima de CV para la contratación”.*
- *Sindicato: “Añadir cláusulas de igualdad a la negociación colectiva”.*
- *Compañero: “Cuestionar las bromas discriminatorias cuando las oiga”.*
- *Política: “Crear incentivos para las empresas que contraten a personas con discapacidad”.*

⌚ *Tiempo:* 10 minutos

👀 *Materiales:*

1. Post-its
2. Marcadores

■ Parte 3. El mercado de acción: “Caminar, comerciar y votar”

Convierta la sala en un mercado de acción:

1. Pegue todas las “ofertas” en la pared.
2. Los participantes caminan, leen las acciones de los demás y colocan una pegatina o una marca de verificación junto a las que les parecen más relevantes o inspiradoras.
3. Cada persona tiene 3 votos (no se puede dar más de un voto por una idea).

⌚ *Objetivo:* Que las personas vean una variedad de ideas de inclusión y destaquen colectivamente lo que les parece factible y poderoso.

⌚ *Tiempo:* 10 minutos

⤓ *Materiales:*

1. Marcadores o stickers

■ Parte 4. Resumen en grupo: “De la idea a la acción”

Reúna a todos de nuevo. Debatán:

- ¿Qué acciones recibieron más votos?
- ¿Qué patrones observan?
- ¿Qué acciones podrían aplicar de forma realista en su organización?

Termina invitando a los participantes a comprometerse con algo breve:

“Yo haré... (algo concreto que harás después de esta formación)”

. *Los formadores animan a los participantes a escribirlo en una tarjeta que puedan llevarse a casa o fotografiar como recordatorio personal.*

⌚ *Tiempo:* 5 minutos

 *Materiales:*

1. Tarjetas para escribir

 **12:30 Pausa para comer**

 **14:00 Ejercicio: En su lugar: “Escuchar para ser inclusivo”**

 *Objetivo:*

- Desarrollar empatía hacia los trabajadores de grupos vulnerables.
- Practicar la escucha activa y la comunicación respetuosa.
- Reflexionar sobre cómo las interacciones cotidianas pueden incluir o excluir a las personas.
- Fortalecer la confianza de los participantes para responder de manera constructiva a la discriminación o los prejuicios.

 **Parte 1. Introducción y calentamiento**

Los formadores dicen:

“La inclusión comienza por escuchar, escuchar realmente las historias de las personas. Hoy nos pondremos en el lugar de los demás y exploraremos cómo se siente al enfrentarse a barreras en el lugar de trabajo y cómo la escucha activa puede marcar la diferencia.”

 *Tarea:*

Invite a los participantes a formar parejas y a turnarse para hablar durante un minuto cada uno sobre:

“Una ocasión en la que te sentiste ignorado o incomprendido en el trabajo.”

El oyente no debe interrumpir ni dar consejos, solo mantener el contacto visual y asentir con la cabeza.

A continuación, cambien de roles y debatan:

- ¿Cómo se sintieron al ser escuchados sin interrupciones?
- ¿Cómo se sintieron al limitarse a escuchar?

⌚ *Tiempo:* 10 minutos

▣ Parte 2. Resumen del escenario y preparación de los roles

Divida a los participantes en 5 grupos (de 3 personas cada uno). Cada grupo recibe uno de los siguientes escenarios laborales

Escenario A – Trabajador migrante

Bharat, un técnico indio, lleva dos años trabajando en una empresa, pero nunca se le tiene en cuenta para un ascenso. Siente que su acento extranjero y el color de su piel hacen que sus compañeros duden de su competencia. No se atreve a quejarse por miedo a perder su trabajo.

Escenario B – Mujer con responsabilidades familiares

Elena, madre soltera, pasó de un puesto a tiempo completo a uno a tiempo parcial después de solicitar un horario flexible. Ahora, sus compañeros de trabajo cuestionan su compromiso. Le preocupa que la dejen fuera de futuros proyectos.

Escenario C – Persona con discapacidad

María, asistente administrativa con dificultades de movilidad, no puede acceder a la segunda planta de su edificio y a menudo se pierde las reuniones. Su supervisor insiste en que "la participación a distancia es suficiente"

Escenario D – Empleado LGBTQ+

Lea, responsable de proyectos, ha revelado recientemente su bisexualidad. Desde entonces, ha notado bromas y "bromas amistosas" en su equipo. Quiere hablar con su jefe, pero teme que la tachen de "demasiado sensible"

Escenario E – Trabajador de edad avanzada

Adam, un trabajador de fábrica de 58 años, fue descartado para recibir formación sobre nueva maquinaria. Sus compañeros más jóvenes lo llaman "tío" y bromean sobre su jubilación. Se siente invisible.

⌚ **Roles dentro de cada grupo:** (*puede dejar que los participantes los elijan*)

👤👤 **Persona que comparte la experiencia** (Bharat, Elena, etc.)

👤 **Oyente/compañero o gerente**

⌚ Observador (toma nota de los comportamientos, el tono y el lenguaje corporal)

Cada grupo dedica entre 10 y 15 minutos a prepararse:

- Los “compartidores” revisan su historia y le añaden profundidad emocional: ¿Qué sienten? ¿Qué necesitan?
- Los “oyentes” se preparan para utilizar técnicas de escucha activa:
 - Contacto visual
 - Afirmación no verbal
 - Preguntas abiertas (“¿Puedes contarme más?”).
 - Parafrasear (“Entonces, sientes...”)
- Los “observadores” se preparan para anotar qué ayudó o dificultó la empatía.

⌚ *Tiempo:* 10 minutos para la introducción al ejercicio y la preparación

✂️ Materiales:

- Tarjetas con escenarios impresas o virtuales (para mostrar en pantalla)

🎭 3. Rondas de juego de roles

- Cada grupo realiza el juego de roles durante 5-7 minutos.
- Después de cada uno, el observador da una retroalimentación de 2 minutos centrándose en:
 - ¿Cuándo mostró empatía el oyente?
 - ¿Cuándo interrumpió, asumió o descartó los sentimientos el oyente?
- Rotación de roles dentro de cada grupo para que todos experimenten los roles de hablante y oyente.

⌚ *Tiempo:* 30 minutos

✂️ Materiales:

- Hojas de observación (“¿Qué mostró empatía?” “¿Qué bloqueó la empatía?”).
- Música opcional o tiempo para las transiciones

💬 4. Debate en grupo

Reúna a todos y debatan:

1. ¿Cómo se sintieron al interpretar a un trabajador vulnerable?
2. ¿Cómo se sintieron al escuchar en lugar de resolver?

3. ¿Qué frases o comportamientos les hicieron sentir comprendidos o rechazados?
4. ¿Qué paralelismos ven con su propio lugar de trabajo?
5. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para crear un espacio para escuchar estas voces?

Anota los puntos clave en el rotafolio:

[Ejemplos posibles:

- “Empatía ≠ acuerdo”
- “Escuchar valida la experiencia aunque no puedas solucionarla”
- “Los pequeños comportamientos (contacto visual, tono, paciencia) fomentan la inclusión”]

 *Tiempo:* 20 minutos

 *Materiales:*

1. Marcadores
2. Rotafolio

Parte 5. Conclusiones sobre las habilidades y resumen

Los formadores resumen: “La empatía no tiene que ver con la compasión, sino con la conexión.

La escucha activa transforma los lugares de trabajo porque las personas se sienten vistas, respetadas y seguras”.

Mini resumen de habilidades:

Capacidad de escucha	Ejemplo de frase
Parafrasear	“¿Entonces estás diciendo que te sientes excluido cuando las reuniones se celebran arriba?”
Validar	“Entiendo que eso pueda ser frustrante”.
Preguntar	“¿Qué te ayudaría a sentirte más apoyado?”
Pausa	(Deja un momento de silencio para que reflexione).

Actividad de reflexión final

Los participantes escriben en una tarjeta o post-it:

“Un hábito de escucha que practicaré esta semana para que mi lugar de trabajo sea más inclusivo”.

Pueden compartirlo voluntariamente o pegarlo en una pared titulada “Voces por la inclusión”.

 *Tiempo:* 15+5 = 20 minutos

 *Materiales:*

1. Marcadores
2. Post-its o tarjetas

 **15:30-15:50** Pausa para el café

 **15:50 Ejercicio: “Cultura en movimiento”: desarrollar la competencia cultural en el trabajo**

 *Objetivo:*

Al final de esta actividad, los participantes serán capaces de:

1. Reconocer cómo los supuestos culturales dan forma al comportamiento en el lugar de trabajo.
2. Identificar las barreras para la comunicación intercultural.
3. Practicar estrategias para fomentar la curiosidad, el respeto y la adaptabilidad entre culturas.
4. Comprender que la “competencia cultural” no consiste en saberlo todo, sino en ser abierto, consciente y reflexivo.

Parte 1. Calentamiento: “¿Qué es normal?”

Objetivo: Mostrar que lo “normal” difiere entre culturas, incluso en el trabajo

 *Tarea:*

1. En un rotafolio o diapositivas, enumere varias situaciones cotidianas en el lugar de trabajo, por ejemplo:
 - Llegar 10 minutos tarde a una reunión.
 - Dar una retroalimentación directa a tu jefe.
 - Evitar el contacto visual durante una conversación.
 - Compartir detalles de tu vida personal en el trabajo.
 - Interrumpir a alguien con entusiasmo mientras habla.
 - Almorzar solo en tu escritorio.

- Vestirse de manera demasiado informal o demasiado formal para el trabajo.
 - Dirigirse a los compañeros por su nombre de pila en lugar de por su cargo y apellido.
 - (los participantes o formadores pueden añadir más ejemplos)
2. Pida a los participantes que se sitúen a un lado de la sala si creen que es “normal/aceptable” y al otro lado si creen que “no es normal/resulta incómodo”.
 3. Despues de cada afirmación, haga un breve resumen:
 - “¿Quién pensó que esto era normal? ¿Por qué?”.
 - “¿Quién pensó que era incómodo? ¿Qué experiencias le llevaron a pensar eso?”

Destaque que las normas culturales influyen en lo que consideramos educado, respetuoso o profesional.

Tiempo: 10 minutos

Materiales:

1. Rotafolios o diapositivas con la lista de situaciones cotidianas

Parte 2. Actividad principal: “Cultura en movimiento” Paseo de roles

Preparación:

Imprima o proyecte **15 tarjetas de roles**, cada una de las cuales representa una identidad o perspectiva cultural diferente (*basada en los contextos de los países de FairForward*).

Ejemplos:

Rol	Breve descripción
Aisha , una limpiadora migrante de Egipto en Malta	Se siente ignorada en las reuniones de personal y excluida de los eventos después del trabajo.
Marta , una gerente polaca que trabaja en Italia	Valora la puntualidad y la franqueza, pero le cuesta comunicarse de manera informal.
Sandro , un hombre gay español que trabaja en Montenegro	Oculta su sexualidad en el trabajo para evitar los chismes.
Jelena , una responsable de recursos humanos serbia que gestiona a diversos solicitantes migrantes	No sabe muy bien cómo abordar temas relacionados con la religión y las costumbres culturales.
Rimantas , un refugiado lituano de Bielorrusia	Siente que sus cualificaciones están infravaloradas.

Rol	Breve descripción
Ana, una trabajadora maltesa con compañeros africanos	Quiere ayudar, pero teme decir "algo inapropiado".

(Puede adaptarlas o crear otras nuevas que reflejen el contexto de su lugar de trabajo.)

1.  **Distribuya los roles al azar.** Cada participante lee en secreto su tarjeta e imagina la vida, los valores y el entorno laboral de esa persona.
 - Pregunte: “¿Cómo podría ver el mundo esta persona? ¿Qué podría resultarle fácil o difícil en el trabajo?“.
2.  **El paseo:**
 - El facilitador lee en voz alta una serie de afirmaciones.
 - Los participantes **dan un paso adelante, se quedan quietos o dan un paso atrás**, dependiendo de cómo podría sentirse o actuar su personaje.

Ejemplos de declaraciones:

- “Me siento cómodo hablando en las reuniones”.
- “Mi jefe entiende mis necesidades”.
- “La gente en el trabajo pronuncia mi nombre correctamente”.
- “Puedo hablar libremente de mi familia o mi fe”.
- “Tengo las mismas oportunidades de ascenso”.
- “Entiendo cómo funciona el humor en mi lugar de trabajo”.
- (*Los formadores deben añadir más afirmaciones en función de las características específicas del país*).

Después de cada afirmación, dé unos segundos para que los participantes se muevan y reflexionen en silencio.

3.  **Congelar y observar:**
 - Despues de unas cuantas afirmaciones, pida a todos que miren a su alrededor y observen quién está delante y quién detrás.
 - A continuación, haga un resumen:
 - “¿Qué observan sobre la posición final de las personas?”.
 - “¿Cómo se sintieron al avanzar o quedarse atrás?”.
 - □ “¿Qué factores determinan estas experiencias en los lugares de trabajo reales?”.

 *Haga hincapié en que los privilegios y la inclusión pueden ser invisibles hasta que nos ponemos en el lugar de los demás.*

 **Tiempo:** 25 minutos

 *Materiales:*

1. Tarjeta de roles

 **Parte 3. Conclusiones prácticas: “Constructores de puentes”**

Objetivo: Convertir las ideas en acciones personales y organizativas.

Entregue a cada participante una pequeña tarjeta o un post-it:

“Una cosa que haré para fortalecer la inclusión cultural en mi equipo es...”.

→ Por ejemplo, “Preguntar a los compañeros cómo prefieren que se les trate” o “Celebrar las fiestas culturales”.

1. Pida a los participantes que lean en voz alta su acción (o que la publiquen en un “muro de competencia cultural”).
2. Termine con una breve reflexión en grupo:

“La competencia cultural no es un destino, es una práctica continua de curiosidad, respeto y aprendizaje”.

 *Tiempo:* 15 minutos

 *Materiales:*

1. Marcadores
2. Tarjetas pequeñas or post-its

 **16:40 Ronda de conversaciones**

¿Qué me llevo a casa/al trabajo de la formación?

 **Fin de la formación**

- II. Para la sesión de formación de dos días sobre **inclusión estratégica y defensa** (SIAT) para 15 participantes que ya han participado en la formación CIAT.

Temas:

- Resolución de conflictos
- Habilidades de defensa
- Habilidades de negociación

La jornada de formación durará aproximadamente 8 horas, incluyendo las pausas para el café y el almuerzo. A efectos de este manual, comenzaremos las formaciones a las 9:00 a. m. Para las pausas para el café y el almuerzo, tenga en cuenta la dimensión religiosa o la cosmovisión.

 **9:00 – 10:00** Bienvenida y actividad dinamizadora con un resumen de la formación CIAT.

 **Actividad energizadora: “Inclusión en acción: el mapa viviente”.**

 **Objetivo:**

- Reactivar los aprendizajes clave del CIAT (diversidad, empatía, inclusión, competencia cultural).
- Animar a los participantes a compartir cómo han aplicado u observado las prácticas de inclusión desde la formación.
- Reforzar el aprendizaje entre pares y la reflexión de una manera dinámica e interactiva.

1 Calentamiento: “¿Qué te ha quedado grabado?” (10 min)

Los participantes se colocan en un círculo.

Los formadores preguntan:

- “Cuando piensas en la formación sobre inclusión y concienciación, ¿qué palabra o frase te ha quedado grabada?”
- Todos dicen una palabra en voz alta y lanzan una “bola de energía” imaginaria a la persona siguiente.

 **Ejemplos:** “Empatía”, “Escuchar”, “Justicia”, “Privilegio”, “Cultura”, “Valentía”.

→ El formador anota los temas repetidos en un rotafolio.

[2] El mapa viviente (25 min)

Utilice cinta adhesiva para marcar cuatro zonas en el suelo, cada una para un tema del CIAT:

1. **Concienciación sobre la diversidad y la inclusión**
2. **Empatía y escucha activa**
3. **Competencia cultural**
4. **Cambio personal o en el lugar de trabajo**

Los participantes se mueven libremente entre las zonas mientras usted lee las preguntas.

Preguntas:

- “¿Dónde ha *notado* inclusión o exclusión desde la formación?“.
- “¿En qué situaciones ha actuado *de forma diferente* gracias a lo que ha aprendido?“.
- “¿Qué área le ha resultado más *difícil* de aplicar?“.
- “¿Qué habilidad ha sido más *útil*?“.

Cada vez que los participantes se desplazan a una zona, hacen lo siguiente:

- Escriben una breve reflexión o un ejemplo en un **post-it** (**verde** = éxito / **amarillo** = parcial / **rosa** = reto).
- Lo pegan dentro de la zona en el suelo o en la pared.

Después de 4-5 indicaciones, los participantes caminan por el mapa para leer los post-its de los demás.

[3] Grupos y puesta en común de historias (15 min)

En grupos de 5, los participantes eligen **un grupo de colores** (**verde/amarillo/rosa**) que les interese y debaten:

- ¿Qué historias o patrones observan?
- ¿Qué ayudó cuando la inclusión funcionó?
- ¿Qué barreras o hábitos persisten?

Cada grupo comparte una idea o cita clave en plenaria. Los formadores resumen los temas principales en un rotafolio.

[4] Mercado rápido: “Lo que llevamos adelante” (8 min)

Convierte el suelo en un “mercado” de nuevo: cada persona escribe en un post-it:

⌚ “Una cosa que seguiré haciendo para fortalecer la inclusión”.

Pegue todas las notas en una pared.

Entregue a los participantes 3 pegatinas para que “voten” por las ideas que les parezcan inspiradoras o viables.

Los formadores leen en voz alta las 3-5 acciones más votadas y las relacionan con los principios del CIAT.

5 Resumen y cierre (2 min)

De nuevo en círculo, invita a cada persona a completar la frase:

“Después de repasar nuestra sesión de aprendizaje, me siento más preparado para...”.

⌚ *Tiempo:* 60minutos

❖ *Materiales:*

- Gran espacio abierto en el suelo
- Cinta adhesiva o cuerda (para crear zonas en el suelo)
- Post-its de colores (verde, amarillo, rosa)
- Marcadores
- Rotafolios
- Stickers (para votar)

⌚ **10:00 – 11:45** (con 15minutos de descanso cuando sea necesario)

Ejercicio: “Tender puentes” – Resolución de conflictos para la inclusión

⌚ *Objetivo:* al final de este ejercicio, los participantes:

- Reconocerán cómo los prejuicios o la falta de conciencia pueden agravar los conflictos laborales que afectan a grupos vulnerables.
- Practicarán la resolución de conflictos mediante el diálogo, la empatía y el razonamiento basado en los derechos.
- Aprenderán cómo los sindicatos pueden desempeñar un papel mediador y protector.
- Aplicarán los principios de igualdad pertinentes de la UE y nacionales en casos prácticos.

❖ **1. Calentamiento: “¿Qué es un conflicto?” (10 min)**

Los formadores preguntan:

“Pensad en un conflicto laboral que hayáis presenciado. ¿Se trataba de tareas, comunicación o identidad?“.

En un rotafolio, dibuje tres columnas:

Tareas – Comunicación – Identidad

Pida a los participantes que coloquen los ejemplos en la columna correspondiente.

Destaque: Los conflictos sobre identidad (género, raza, discapacidad, etc.) son más difíciles de resolver porque afectan a la dignidad y los prejuicios, no solo al rendimiento laboral.

☞ Transición: “Hoy exploraremos cómo manejar esos conflictos a través del diálogo y la equidad”.

❖ **2. Escenarios de juegos de roles (20 min)**

Divida a los participantes en 3 grupos pequeños (5 por grupo).
Cada grupo recibe un escenario

⌚ **Escenario A – “Ascenso invisible”**

Elena, una madre soltera, es pasada por alto para un ascenso. Su supervisor le dice: “Estás demasiado ocupada con tu hijo”. Ella se queja al sindicato.

Roles:

- Elena (trabajadora)
- Supervisor
- Representante sindical (mediador)
- Compañero de trabajo (observador)
- Recursos Humanos (observador)

⌚ **Escenario B – “El problema del acento”**

Bharat, un técnico migrante, es constantemente objeto de burlas por su acento. Cuando solicita participar en un curso profesional, el gerente le dice: “Concéntrate primero en tu trabajo actual”. Se siente excluido y presenta una queja.

Roles:

- Bharat (trabajador migrante)
- Gerente
- Representante sindical
- Compañero de trabajo (observador)
- RR. HH. (observador)

☰ Escenario C – “Bromas y tensión”

Lina, una empleada abiertamente gay, se siente incómoda con las “bromas inofensivas” de sus compañeros. Cuando se atreve a decir algo al respecto, le responden: “No seas tan sensible”. El conflicto se intensifica durante una reunión del equipo.

Roles:

- Lina (trabajadora)
- Dos compañeros de trabajo
- Jefe de equipo
- Representante sindical

Cada grupo representa su situación durante 5 minutos.

Los observadores anotan los desencadenantes emocionales, las señales no verbales y cuándo se rompe el diálogo.

❖ 3. Círculo de mediación de conflictos (20min)

Reúna a todos para una ronda colectiva de resolución de problemas utilizando un enfoque de círculo restaurativo.

Pasos:

1. Representen brevemente un escenario (lo eligen los formadores).
2. Los participantes responden por turnos a tres preguntas:
 - “¿Qué crees que necesita cada parte?”.
 - “¿Qué podría hacer el sindicato para restaurar la confianza?”.
 - “¿Qué principios legales o éticos se aplican aquí?”.

❖ 4. Resumen y mapeo del aprendizaje (25 min)

El facilitador dirige la reflexión utilizando estas preguntas:

- ¿Qué agravó cada conflicto?

- ¿Qué respuestas ayudaron a calmarlo?
- ¿Cómo contribuyen los prejuicios o la falta de conciencia?
- ¿Qué papel debe desempeñar un sindicalista: defensor, mediador, educador o influyente en las políticas?

 En un rotafolio, dibuja el mapa del conflicto a la resolución:

Desencadenante → Escalada → Reconocimiento → Diálogo → Resolución → Prevención

Los participantes llenan con ejemplos de sus juegos de rol en cada etapa.

 **5. Plan de acción sindical (15 min)**

Cada participante escribe en una tarjeta:

“Una cosa que puedo hacer como sindicalista para prevenir o resolver conflictos basados en la discriminación”.

Ejemplos:

- *Incluir cláusulas antidiscriminatorias en los convenios colectivos.*
- *Proporcionar canales seguros para las denuncias.*
- *Colaborar con organismos de igualdad para impartir formación de sensibilización.*

Las tarjetas se comparten en voz alta o se colocan en un “muro de compromisos sindicales”.

 *Tiempo:* 90 minutos más 15 minutos de descanso = 105 minutos

 *Materiales:*

- Tarjetas impresas del escenario
- Rotafolios y marcadores
- Plantilla para el mapeo de conflictos
- Post-its y bolígrafos

11:45 – 12:30  Ejercicio: “Del desacuerdo al diálogo”: reflexión sobre el conflicto con *un breve desacuerdo*

⌚ Objetivos: al final de este ejercicio, los participantes:

- Identificarán patrones de escalada de conflictos.
- Analizarán la dinámica de los conflictos y los desencadenantes emocionales.
- Reflexionarán sobre las respuestas constructivas frente a las destructivas.
- Relacionarán las lecciones con casos reales de conflictos sindicales.
- Considerarán cómo los conflictos afectan a los trabajadores vulnerables (por ejemplo, migrantes, mujeres, LGBTQ+, personas con discapacidad).

◊ **Paso 1 – Introducción (3 min)**

Mensaje de los formadores:

“Veremos un cortometraje sobre un conflicto. No se trata del trabajo, pero refleja cómo las emociones, las suposiciones y las reacciones se intensifican rápidamente, al igual que en el lugar de trabajo. Nuestra tarea es relacionar esto con las funciones de los sindicatos en la resolución de conflictos”.

◊ **Paso 2 – Ver el video (5 min)**

Reproduzca ***A Brief Disagreement***: <https://www.youtube.com/watch?v=9x7FGbW3IVc>

Pida a los participantes que observen, sin juzgar lo que ocurre, y que se centren en lo siguiente:

Preguntas para la reflexión:

1. ¿Qué causó el conflicto: los hechos o un malentendido?
2. ¿En qué momento se intensificó el conflicto y por qué?
3. ¿Qué emociones mostraron cada una de las personas (ira, actitud defensiva, frustración)?
4. ¿Qué fallos de escucha observaste?
5. ¿Qué podría haber evitado que se intensificara el conflicto?
6. ¿Qué lección se puede extraer para la gestión de conflictos sindicales?

◊ **Paso 3 – Reflexión en grupos pequeños (15 min)**

Divida a los participantes en parejas o tríos. Pídale que debatan las preguntas de reflexión.

◊ **Paso 4 – Resumen plenario (10 min)**

Pida a los grupos que compartan sus ideas. Anote las respuestas en un rotafolio:

- ➡ Comportamientos que intensifican el conflicto.
- ➡ Comportamientos que lo apaciguan.

Ejemplos:

Escalada	Desescalada
<i>Interrupción</i>	<i>Escucha activa</i>
<i>Culpar</i>	<i>Hacer preguntas aclaratorias</i>
<i>Supuestos</i>	<i>Verificar la comprensión</i>
<i>Actitud defensiva</i>	<i>Reconocer los sentimientos</i>

◊ **Paso 5 – Solicitud sindical (12 min)**

Ahora conecta con la **práctica sindical**.

Pregunta:

1. ¿Cómo surgen los conflictos en los lugares de trabajo?
2. ¿En qué se diferencian los conflictos cuando el trabajador pertenece a un grupo vulnerable (migrante, mujer, trabajador mayor, LGBTQ+, persona con discapacidad)?
3. ¿Cuál es el papel del sindicato?
 - ¿Defensor?
 - ¿Mediator?
 - ¿Educador?
 - ¿Defensor de la igualdad?

Pregunta final:

“¿Qué comportamiento vas a utilizar ahora en la resolución de conflictos sindicales?“.

Escribe las respuestas en un rotafolio titulado “Muro de soluciones sindicales”.

⌚ Tiempo: 45 minutos

🔗 Materiales:

- Video: [A Brief Disagreement](#) (YouTube, ~5 min)
- Rotafolio
- Marcadores
- Folleto/preguntas para la reflexión

⌚ 12:30 – 14:00 Pausa para comer

14:00 – 15:30

👉 Ejercicio: “¡Negocia esto!”

🎯 *Objetivo:* Al final del ejercicio, los participantes

- Mejorarán sus habilidades de preparación para la negociación
- Crearán escenarios realistas de negociación laboral
- Practicar la negociación basada en intereses.
- Trabajar en colaboración en grupos.
- Aprender observando otros estilos de negociación.

🔧 Instrucciones paso a paso

✓ **Paso 1 – Introducción (10 min)**

Explique a los participantes:

“En este ejercicio, crearán escenarios de negociación que otro grupo negociará. Esto desarrolla habilidades de escucha y pensamiento estratégico de la vida real”.

Divida el grupo en 3 equipos de 5 personas:

- Equipo A
- Equipo B
- Equipo C

Cada equipo deberá:

- Escribir un escenario de negociación sindical
- Incluir 2 roles: sindicato y empleador
- Escribir instrucciones para cada parte
- Incluir intereses ocultos y retos

✓ **Paso 2 – Los grupos crean escenarios (15 min)**

Cada grupo escribe un escenario de negociación laboral. Debe incluir:

- ✓ Antecedentes (contexto de la empresa)
- ✓ Tema de negociación (1 conflicto principal)
- ✓ 3 hechos o elementos de prueba
- ✓ Resumen de funciones para el equipo del sindicato
- ✓ Resumen de funciones para el equipo del empleador

Ejemplos de temas (Elegir uno por grupo):

- *Aumento salarial tras la inflación*
- *Horas extras no pagadas*
- *Acceso y reconocimiento del sindicato*
- *Política de acoso*
- *Equipo de seguridad e inspecciones*
- *Discriminación de los trabajadores migrantes*
- *Igualdad salarial entre mujeres y hombres*
- *Seguridad laboral frente a la externalización*
- *Conversión de contratos (temporal → indefinido)*
- *Derechos de permiso parental*

Entregue a cada grupo la **plantilla de escenario** que aparece a continuación 👇

Plantilla de escenario

Título:

Antecedentes de la empresa (2-3 líneas):

Tema principal:

Pruebas o hechos:

- Hecho 1:
- Hecho 2:
- Hecho 3:

RESUMEN DEL PAPEL DEL SINDICATO:

Objetivo:

Intereses ocultos (escribir 2):

Presiones/límites (escribir 2):

RESUMEN DEL PAPEL DEL EMPLEADOR:

Objetivo:

Intereses ocultos (escribir 2):

Presión/límites (escribir 2):

Paso 3 – Intercambio de escenarios (10 min)

- El equipo A entrega el escenario → Equipo B
- Equipo B → Equipo C
- Equipo C → Equipo A
- Cada equipo lee su nuevo escenario y se divide en roles de negociación:
 - 2-3 personas = Sindicato
 - 2-3 personas = Empleador
 - 1 persona = Observador (rellena la hoja de observación)

Paso 4 – Ronda de negociación 1 (25 min)

- 5 minutos: Los equipos se preparan
- 10 minutos: Mini negociación
- 10 minutos: Reflexión interna del equipo:
 - ¿Qué estrategia utilizamos?
 - ¿Exploramos intereses o discutimos posiciones?
 - ¿Hubo un posible acuerdo?

Los observadores dan 2 puntos fuertes + 1 sugerencia.

Paso 5 – Ronda de negociación 2 (25 min)

Los escenarios rotan entre los grupos. Misma estructura con el segundo escenario:

- Los equipos rotan los roles
- Nueva negociación, nueva dinámica

Paso 6 – Resumen rápido (5 minutos)

En plenaria:

- ¿Qué hizo que la negociación fuera exitosa?
- ¿Qué tácticas funcionaron bien?
- ¿Qué harías de manera diferente la próxima vez?

Concluir con:

“Los buenos negociadores se hacen con la práctica, no con la teoría. Hoy no solo has estudiado la negociación, la has construido y la has vivido”.

 *Tiempo:* 90 minutos

 *Materiales:*

- Plantillas impresas de escenario (una por grupo)
- Hojas impresas para comentarios de los observadores
- Rotafolio, bolígrafos, tiempo / música

 **15:30 – 15:50 Pausa para el café**

 **15:50 – 16:50 Ejercicio “Del problema a la acción: sprint rápido de defensa”**

 *Objetivo:* Al final del ejercicio, los participantes:

- Identificarán un reto clave al que se enfrentan los sindicatos en materia de inclusión.
- Convertirlo en un objetivo de defensa claro.
- Definir dos acciones concretas para influir en el cambio.
- Sentirse motivados y preparados para el segundo día.

 *Materiales*

- Rotafolios
- Marcadores
- Post-its

 **Calentamiento: “El mayor obstáculo” (5 min)**

Por parejas, comparten: “¿Cuál es el mayor reto de inclusión al que se enfrentan todavía los sindicatos?“.

 **Formación de grupos y elección de temas (10 min)**

Formar 3 grupos. Cada uno elige **un reto** en el que trabajar (por ejemplo, trabajadores migrantes excluidos de la negociación, denuncias de discriminación ignoradas, falta de igualdad de género en el liderazgo).

 **Mini árbol de problemas (15 min)**

Cada grupo responde en el rotafolio:

Problema: ¿Qué está pasando?

¿Por qué ocurre? (2-3 causas)

¿A quién afecta?

 **“Plan de defensa en dos pasos”** (15 min)

En la misma hoja de papel, respondan:

 **Objetivo:** ¿Qué cambio queremos?

 **Dos acciones:** ¿Qué puede hacer un sindicato en los próximos 3 meses?

 **Paseo por la galería y pegatinas** (10 min)

Cuelga los rotafolios. Los participantes caminan y colocan stickers  junto a las ideas que apoyan.
¡Un aplauso rápido para cerrar el día!

16:50 – 17:10 Ejercicio de recapitulación

Cada participante dibuja o escribe en un papel algo que se llevará consigo después de esta jornada de formación (tienen que ser todos iguales), o una fruta (por ejemplo, un limón) o cualquier otra cosa que se le ocurra, y lo deposita en un cuenco. A continuación, los formadores recogen los papeles/frutas, muestran o leen lo que hay escrito/dibujado en ellos y preguntan a los participantes quién creen que es el autor.

Por la tarde, actividad cultural sobre la creación de alianzas no evidentes por parte de los sindicalistas (por ejemplo, la película “[Pride](#)” directed by Matthew Warchus)

DÍA 2

 **09:00 Actividad energizante y resumen del día anterior**

 **Tarea:** Los participantes se colocan en círculo y piensan en “el título de una película, un libro, una canción o una obra de arte” que asocien con el día anterior. Después de nombrarlo, lanzan una pelota o cualquier otro objeto pequeño a la persona siguiente.

 **Tiempo:** 10 minutos

 **Materiales:**

- Una pelota u otro objeto pequeño para lanzar.

□ 09:10 – 09:30 —Ejercicio Círculos de historias: la negociación en la vida real

📝 **Tarea:** En grupos de 4 y un grupo de 5, los participantes comparten una **historia personal de 2 minutos** sobre una negociación en la que hayan participado o de la que tengan conocimiento (lugar de trabajo, sindicato, familia).

Reflexionan sobre:

- ¿Qué ayudó?
- ¿Qué impidió el acuerdo?
- ¿Quién tenía el poder?

⌚ **Tiempo:** 10 minutos

⌚ 09:30 – 10:30 —Análisis del campo de fuerzas: ¿Qué hace que las negociaciones fracasen?

📝 **Tarea:** En 3 grupos, elijan un reto de negociación sindical relacionado con los temas de nuestra formación (por ejemplo, igualdad salarial, derechos de los trabajadores migrantes).

- Identifiquen las fuerzas impulsoras y las fuerzas de resistencia que afectan a la negociación.
- Trabajen y compartan estrategias para fortalecer los impulsores y debilitar la resistencia.
- Presentan los 3 mapas visuales del campo de fuerzas en rotafolios en el pleno.
- Debaten.

⌚ **Tiempo:** 30 minutos para el trabajo en grupo y 30 minutos para las presentaciones y el debate.

👀 **Materiales:**

- Papel y bolígrafos

⌚ 10:30 – 10:45 Pausa para el café

🗺 10:45 – 11:15 —Mapeo de las partes interesadas: juego de poder e influencia.

Trabajar en los mismos grupos que en el ejercicio anterior.

 **Tarea:**

- Seleccionar un escenario en el que se vean afectados los trabajadores vulnerables (por ejemplo, la negociación de la política de acoso o cualquier otro escenario de la formación).
- Mapear a las partes interesadas según su poder y apoyo.
- Debatir sobre la creación de coaliciones:

 **Herramientas:** Cuadrícula de poder-interés:

	Alto poder	Bajo poder
Alto interés	<i>Actores clave:</i> gestionar de cerca	<i>Partidarios:</i> mantener el compromiso
Bajo interés	<i>Obstáculos:</i> supervisar e influir	<i>Neutrales/periféricos:</i> esfuerzo mínimo

 **Tiempo:** 30 minutos

 **Materiales:**

- Cuadro de poder e intereses

 **11:15 – 12:30 Fishbowl: Simulación del acuerdo inclusivo**

 **Objetivo:** Al final de este ejercicio, los participantes serán capaces de:

- Aplicar estrategias de negociación reales en un contexto complejo y emocional
- Practicar la negociación inclusiva que protege a los trabajadores vulnerables
- Utilizar la negociación basada en intereses en lugar de la negociación posicional.
- Reconocer y responder a los desequilibrios de poder en la mesa de negociación.
- Mejorar la comunicación, la persuasión y el trabajo en equipo en la negociación.
- Reflexionar sobre los comportamientos de negociación eficaces frente a los perjudiciales mediante la observación de los demás.
- Desarrollar habilidades prácticas de negociación sindical que puedan utilizar en el trabajo.

 **Tarea:** Negociación entre el sindicato y la empresa después de que los limpiadores migrantes denuncien discriminación salarial.

👤👤 Roles:

- 3 negociadores sindicales.
- 3 representantes de los empleadores.
- 2 trabajadores afectados.
- 2 observadores (centrados en el comportamiento). Los observadores evalúan: la escucha, el equilibrio de poder, la equidad y las tácticas.
- 5 participantes rotativos en “sillas vacías” (cualquiera puede participar).

➔*Objetivo:* Llegar a un acuerdo justo en 30 minutos.

⌚ Simulación Fishbowl Escenario “Negociando la equidad: salarios y dignidad para los limpiadores subcontratados”

El método:

En esta actividad, utilizaremos un método llamado Fishbowl. Es una forma de aprender de una negociación en vivo observando y participando en el proceso.

En el centro, tenemos un pequeño grupo que representará la negociación. Se sientan en el círculo interior, como los peces en una pecera. El resto nos sentamos alrededor de ellos en el círculo exterior y observamos.

Solo las personas del círculo interior pueden hablar y negociar. Pero habrá una silla vacía. Si alguien del exterior tiene algo importante que añadir, puede dar un golpecito a una persona del círculo interior y ocupar la silla vacía para unirse brevemente a la negociación.

Después de la negociación, reflexionaremos juntos:

- ¿Qué estrategias funcionaron?
- ¿Cómo se utilizó el poder?
- ¿Fue la negociación justa e inclusiva?

Este método nos ayuda a practicar habilidades de negociación reales, al tiempo que aprendemos observando a los demás.

Contexto

CleanPlus Services Ltd. es una empresa de limpieza contratada para prestar servicios a EuroTech Manufacturing, una gran empresa industrial. La mayoría de los limpiadores son mujeres migrantes de

Ucrania, Georgia y Filipinas, así como mujeres mayores locales que fueron expulsadas de otros trabajos. Los limpiadores son miembros del sindicato SolidWork Union.

En los últimos meses, las limpiadoras han expresado su preocupación por:

- La desigualdad salarial en comparación con otros grupos
- La falta de contratos de trabajo adecuados
- El trato irrespetuoso por parte de los supervisores
- Las horas extras no remuneradas
- La falta de acceso a las instalaciones de la empresa (comedor, taquillas)
- Miedo a represalias si se atreven a hablar.

Un grupo de limpiadoras se puso en contacto con sus representantes sindicales y exigió negociaciones con el empleador. La tensión va en aumento. La noticia ha llegado a los medios de comunicación locales y está empezando a dañar la reputación de la empresa.

Marco de negociación

Se ha convocado una reunión formal de negociación entre la dirección de CleanPlus y el sindicato SolidWork Union. Se ha invitado a un representante de la empresa EuroTech como observador, ya que el maltrato se está produciendo en sus instalaciones.

Objetivo de la reunión

Negociar un acuerdo justo que aborde las quejas de los limpiadores y evite que la situación derive en una huelga.

Problema clave

Los limpiadores cobran 6,20 € por hora, por debajo del mínimo del sector, que es de 7,80 € por hora. Se les niega el pago extra por los turnos de noche y el trabajo durante los fines de semana. Se han denunciado insultos y amenazas de despido.

Actores e intereses ocultos

Grupo	Posición visible	Intereses ocultos
Negociadores sindicales	Exigen salarios justos + contratos + dignidad	Quieren reforzar la credibilidad del sindicato ante los trabajadores migrantes
Dirección de CleanPlus	Evitar el aumento de los costes	Temen perder el contrato con EuroTech
Limpiadores (trabajadores)	Quieren igualdad de trato y seguridad	Temen represalias y perder el empleo
Observador de EuroTech	Mantener la estabilidad de la producción	Proteger la imagen de la empresa y evitar problemas legales

Reivindicaciones sindicales (punto de partida)

1. Aumento salarial inmediato a 7,80 €/hora (mínimo del sector)
2. Contratos de trabajo por escrito para todos los trabajadores
3. Pago de las horas extras no remuneradas
4. Política contra el acoso e investigación de los abusos
5. Garantía: no habrá represalias contra los trabajadores que denuncien problemas
6. Acceso a instalaciones básicas (comedor, aseos, taquillas).

Posición de la dirección (punto de partida)

1. Alega limitaciones presupuestarias.
2. Culpa a los trabajadores de los problemas de comunicación.
3. Niega que exista un problema de acoso.
4. Ofrece una “bonificación por productividad” en lugar de un aumento salarial.
5. Quiere evitar compromisos por escrito.

Incidente desencadenante

Tres limpiadores denunciaron que su supervisor les dijo: “Si no os gusta estar aquí, volved a vuestra país”.

Cuando se opusieron, les redujeron las horas la semana siguiente. Esto desencadenó una denuncia formal del sindicato y la atención de los medios de comunicación.

Objetivo:

Los participantes deben alcanzar un acuerdo negociado realista que equilibre:

- Los derechos y la dignidad de los trabajadores.
- Las dinámicas de poder.
- La estrategia de negociación
- El mantenimiento del diálogo social

 **Tiempo:** 75 minutos (20 minutos para la explicación y la preparación + 30 minutos para las negociaciones + 25 minutos para la evaluación y el debate)

Materiales:

- Escenario (la “sección de intereses ocultos” solo para el grupo Particular)

 **12:30 – 14:00 Pausa para comer**

⌚ 14:00 – 15:30 Ejercicio: Teatro foro: Encontrar soluciones creativas al estancamiento

⌚ **Objetivo:** Al final de este ejercicio, los participantes:

- Serán capaces de identificar y criticar las tácticas de negociación ineficaces.
- Los participantes realizarán una lluvia de ideas colectiva y pondrán a prueba soluciones creativas basadas en los intereses para salir de los atolladeros en las negociaciones.
- Los participantes practicarán cómo intervenir estratégicamente bajo presión.

👥 **Configuración:**

- **Roles:**
 - **El Joker (facilitador):** la persona que gestiona la escena, mantiene la seguridad y guía el debate/las intervenciones.
 - **Actores:** personas que representan la escena.
 - **Los espectadores,** que observan y pueden intervenir en la escena.

Paso 1: Introducción al escenario y preparación del escenario (10 min)

1. **Introducir el método:** explicar que el teatro foro es una oportunidad para ensayar para la realidad. No se trata de ser un buen actor, sino de ser un defensor eficaz. Los espectadores no son pasivos, son **espectadores**.
2. **Presente el escenario:** utilice un escenario del contexto SIAT (por ejemplo, la negociación “CleanPlus”) en el que una de las partes esté utilizando tácticas agresivas o la negociación haya llegado a un auténtico punto muerto.
 - **Ejemplo de escenario (la escena del fracaso):** el sindicato exige contratos por escrito y la dirección insiste en una “bonificación por productividad” únicamente, afirmando que “tiene las manos atadas por la oficina central”. La discusión da vueltas en círculo, se vuelve emocional y termina con el sindicato amenazando con acudir a los medios de comunicación y la dirección abandonando la sala. **El objetivo es mostrar un claro punto muerto.**
3. **Defina los personajes:** El Joker presenta a los tres actores principales y sus posiciones/intereses.

Paso 2: Presentación de la “escena del fracaso” (10-15 min)

1. Los actores representan la “escena del fracaso”, de 5-10 minutos de duración, mostrando cómo la negociación llega a un punto muerto o a un resultado insatisfactorio para ambas partes.
2. Regla: Nadie del público puede hablar ni intervenir durante la primera representación.
3. Punto crucial: La escena debe mostrar claramente un momento en el que el “protagonista” (el trabajador/el sindicato) es oprimido, derrotado o comete un error crítico que conduce al fracaso.

Paso 3: Primer análisis de los espectadores-actores (15 min)

1. **Pausa y preguntas:** El Joker detiene la acción inmediatamente después del punto muerto. Se dirige a los espectadores-actores y les pregunta:
 - “¿Qué han visto? ¿Dónde perdió el protagonista su poder?”.
 - “¿Cuál fue el momento de mayor fracaso o error?”.
 - “¿Qué táctica utilizó el “opresor” (la dirección) que funcionó?”.
 2. **Centrarse en la crítica:** Guiar el debate para analizar por qué fracasó la negociación (por ejemplo, “Se emocionaron”, “No preguntaron por el interés real de la empresa en la bonificación por productividad”, “Perdieron la oportunidad de ganarse la confianza del observador de EuroTech”).
-

Paso 4: Intervenciones y foro (40 min)

1. **Presentar la regla de intervención:** El Joker anuncia la regla principal:
 - “Volveremos a representar la escena. Cada vez que veáis un momento en el que el protagonista comete un error, o creáis que tenéis una idea mejor, gritad “¡Alto!”.
 - “A continuación, debéis sustituir al protagonista (el negociador del sindicato) en la escena e intentar vuestro enfoque diferente. No debéis limitaros a decirle al actor lo que tiene que hacer, debéis hacerlo vosotros mismos”.
2. **Comienza el forum:**
 - El Joker vuelve a empezar la escena desde el principio o desde un momento crítico (un error común es intentar volver a empezar demasiado avanzada la escena).
 - Cuando un espectador grita “¡Alto!”, explica brevemente dónde se ha equivocado el protagonista y pasa a ocupar ese papel.
 - **La regla de oro:** los demás actores (especialmente el opresor/la dirección) deben ceñirse a su papel e intereses originales y reaccionar de forma realista a la nueva intervención. No deben ponérselo fácil al nuevo negociador.
3. **Facilitación por parte del Joker:**
 - *El Joker es el maestro de ceremonias. Anima a los participantes tímidos, se asegura de que los actores de la dirección se mantengan realistas y detiene la escena tras 2-3 minutos de una nueva intervención para preguntar a los espectadores-actores: “¿Ha hecho avanzar la negociación esa intervención? ¿Por qué sí o por qué no?”.*
 - **Fomentar la variedad:** El Joker debe buscar activamente intervenciones que prueben diferentes tácticas:
 - **Intervención táctica:** Probar una nueva pregunta u oferta de negociación (por ejemplo, “¿Y si cofinanciamos un estudio sobre las ventajas de los contratos escritos?”).
 - **Intervención emocional:** Cambiar el tono (por ejemplo, pasar de la ira a la empatía: “Veo que tú también estás bajo presión. Dime cuál es tu mayor temor si aceptas nuestras condiciones”).
 - **Intervención externa:** utilizar recursos o hechos externos (por ejemplo, mencionar precedentes legales o la opinión pública).

Paso 5: Resumen y conclusiones clave (15 min)

1. **Repasar las mejores intervenciones:** El Joker reúne a los actores y a algunos espectadores-actores en un círculo final.
2. **Preguntas de síntesis:**
 - “De las 5-6 intervenciones que hemos visto, ¿cuál ha sido la más eficaz para encontrar una salida creativa al punto muerto?”.
 - “¿Qué hemos aprendido sobre cómo salir de un punto muerto? (por ejemplo, replantear la situación, separar a la persona del problema, cambiar la dinámica de poder)“.
 - “¿Qué táctica has visto que utilizarás en tu próxima negociación?”.
3. **Resumen final:** Haz hincapié en que la creatividad en la negociación a menudo consiste en cambiar el marco, la estructura o la información, y no solo en hacer concesiones. El teatro foro les permite practicar esto sin riesgos en el mundo real.

 *Tiempo:* 90 minutos

 *Materiales:*

1. Un espacio claro y abierto.
2. Tres sillas para representar la “mesa” de negociación.
3. Un portapapeles y un bolígrafo para el facilitador.

 **15:30 - 15:50 Pausa para el café**

 **15:50- 16:50 Ejercicio de reflexión sobre el café mundial**

 *Objetivo:* Al final de este ejercicio, los participantes:

- Reflexionarán sobre las ideas clave de la formación
- Relacionarán la teoría con su experiencia personal y su aprendizaje
- Compartirán las mejores prácticas con sus compañeros.
- Identificarán cómo aplicar las habilidades en el trabajo sindical.

El método se explica aquí: https://youtu.be/YG_6iBcyP7w

 **Configuración de la sala**

- 3 mesas o simplemente rotafolios, cada uno con un tema.
- Cada mesa tiene papel de rotafolio + marcadores.
- Mesas etiquetadas:

1. Mesa 1- resolución de conflictos

2. **Mesa 2 – habilidades de defensa**
 3. **Mesa 3 – habilidades de negociación**
- **Un anfitrión** permanece en cada mesa para explicar las ideas del grupo anterior
 - Los demás participantes **rotan** cada 15 minutos



Paso 1 – Introducción (10 min)

Los formadores explican:

“Reflexionaremos sobre tres habilidades sindicales clave: resolución de conflictos, defensa y negociación. En cada mesa, debatid una pregunta relacionada con el tema. Cada 15 minutos, os trasladaréis a una nueva mesa y desarrollaréis las ideas del grupo anterior. Una persona de cada mesa se quedará como anfitrión para explicar lo que se ha debatido”.

Elian **un anfitrión por mesa** (3 en total).

?? Preguntas para el debate en las mesas

Cada mesa recibe una pregunta orientativa:

Mesa 1 – Resolución de conflictos



“¿Cuáles son las formas más eficaces de resolver los conflictos en el lugar de trabajo sin dañar las relaciones?”.



Preguntas:

- ¿Qué herramientas de resolución de conflictos han funcionado mejor?
- ¿Por qué se intensifican los conflictos?
- ¿Qué papel desempeñan las emociones?
- ¿Cómo deben intervenir los sindicatos?

Mesa 2 – habilidades de defensa



“¿Qué hace que la defensa sindical sea poderosa y creíble dentro y fuera del lugar de trabajo?”.

 Preguntas:

- ¿Qué hace que un mensaje sea convincente?
- ¿Cómo contribuyen las pruebas a la defensa?
- ¿Quiénes son los aliados clave en la defensa?

Mesa 3 – habilidades de negociación

 *Pregunta:*

“Qué hace que una negociación sea exitosa y cómo nos preparamos para ella como sindicalistas?”.

 Preguntas:

- ¿Qué hemos aprendido sobre las posiciones frente a los intereses?
- ¿Qué tácticas de negociación funcionan mejor?
- ¿Qué comportamientos perjudican la negociación?



Rondas de debate

Ronda	Acción	Tiempo
Ronda 1	Los grupos comienzan en las mesas asignadas y debaten	15 min
Ronda 2	Rotación a la siguiente mesa, desarrollo de ideas	15 min
Ronda 3	Rotación de nuevo, refinamiento y resumen	15 min

Cada grupo:

- ✓ Escribe las ideas clave en el rotafolio.
- ✓ Utiliza flechas ✓ X  , etc. para organizar las ideas.
- ✓ Desarrolla ideas, no las repite.

 **Paso final:** Paseo por la galería (5 minutos)

- Todos caminan y leen los rotafolios finales.
- El formador pregunta:
 - “¿Qué ideas te han sorprendido?”
 - “¿Qué conecta los tres temas?”

 *Tiempo:* 90 minutos

 *Materiales:*

- 3 mesas + etiquetas
- Rotafolios + rotuladores
- Post-its
- Tiempo
- Música (opcional, para dar energía)

Consejos para el formador

- ✓ Fomenta los comentarios breves, no los discursos largos
- ✓ Pregunte “¿Qué más?” para profundizar en el pensamiento.
- ✓ Ayude a los grupos a desarrollar ideas, no a repetirlas.
- ✓ Mantenga el tiempo visible y la energía alta.

16:50 Breve resumen y fin de la formación

Entregue a cada persona un post-it:

“Una cosa que aplicaré en mi trabajo sindical es...”.

Añádalo al “muro de compromisos”.

 *Tiempo:* 10 minutos

 *Materiales:*

- Marcadores
- Post-its

Observaciones generales sobre la evaluación

La evaluación de ambas partes de las sesiones de formación es fundamental para que los formadores garanticen unos resultados de aprendizaje óptimos, ya que constituye un mecanismo crítico para la mejora continua y la maximización del desarrollo de los participantes. Un modelo de evaluación híbrido, que combine a la perfección la observación directa con la retroalimentación estructurada, resulta especialmente eficaz para discernir las percepciones de los participantes sobre el valor de las actividades y la idoneidad de los ejercicios. La observación directa ofrece información práctica sobre la aplicación y la participación, mientras que la retroalimentación estructurada capta las experiencias subjetivas y la comprensión cognitiva. Reconociendo el desafío común y significativo que supone el tiempo limitado para la evaluación durante los períodos de formación intensiva, resulta esencial implementar formularios en línea rápidos y repetibles. Estas herramientas digitales podrían incluir encuestas breves y específicas, realizadas en intervalos estratégicos, como inmediatamente después de un módulo o a mitad del programa, para captar de manera eficiente las reacciones inmediatas y el impacto sostenido. Es fundamental que la retroalimentación recopilada se someta a un análisis detallado y sistemático, idealmente realizado por un revisor externo independiente, para garantizar una visión objetiva, conocimientos especializados y una interpretación imparcial de los resultados. Este análisis exhaustivo, especialmente cuando se contrastan opiniones y resultados de diferentes modalidades de formación, como CIAT y SIAT, es vital para identificar diferencias en la eficacia y adaptar dinámicamente el plan de formación a las capacidades cambiantes y las necesidades específicas de los alumnos, mejorando y maximizando así continuamente la eficacia general.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.