

MANUAL PARA PROFESIONALES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

para mejorar las habilidades de las mujeres refugiadas en el sector hotelero



Foto de Oliver Dohrn: <https://www.pexels.com/de-de/foto/kontrast-minimalismus-2141827/>



Índice

Introducción	3
Finalidad y objetivos.....	3
¿A quién va dirigida esta guía?	3
Importancia de este manual	3
Cómo utilizar esta guía	4
Tender puentes: desarrollo de habilidades interpersonales, sociales y culturales	6
Mentes resilientes: apoyo al bienestar mental de las mujeres refugiadas	40
Pasos hacia el éxito: desarrollo de habilidades preprofesionales y profesionales	77
Alfabetización digital personalizada: desarrollo de habilidades para la hostelería	101
ANEXO	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Introducción

Bienvenidos al manual para profesionales de la educación y formación profesional (FP), diseñado para empoderar a las mujeres refugiadas en su camino hacia el éxito en las carreras profesionales relacionadas con el sector hotelero. Este, es un sector basado en las relaciones humanas, la inclusión y la resiliencia, cualidades que las mujeres refugiadas poseen, pero que a menudo requieren un apoyo personalizado para recorrer este camino con confianza. Este manual pretende servir de guía completa para el profesorado de FP, dotándoles de estrategias innovadoras para inspirar, involucrar y apoyar a las mujeres refugiadas en su transición hacia puestos gratificantes en el sector hotelero.

Finalidad y objetivos

El manual está cuidadosamente diseñado para abordar los desafíos a los que se enfrentan las mujeres refugiadas que se incorporan al mercado laboral del sector hotelero. Al salvar las diferencias culturales, interpersonales y profesionales, promueve el empoderamiento, la resiliencia y el desarrollo de habilidades que se ajustan a las demandas de este sector. Tanto si está guiando al alumnado a través de las habilidades profesionales básicas, como si les está ayudando a desarrollar su bienestar mental o preparándolas para mejorar su alfabetización digital, este manual ofrece enfoques claros y prácticos que fomentan el crecimiento profesional al tiempo que nutren su trayectoria personal.

¿A quién va dirigido este manual?

Este manual está dirigido al personal de formación de FP con experiencia, en particular para quienes trabajan con poblaciones de mujeres refugiadas. Es un recurso para profesionales con interés en empoderar y ayudar a las mujeres refugiadas a prosperar en puestos del sector hotelero multicultural y de puestos de trabajo de forma dinámica. El contenido se basa en su experiencia previa, proporciona marcos y herramientas prácticas para formar, apoyar y animar eficazmente a estas mujeres a alcanzar su máximo potencial.

Importancia de este manual

Las mujeres refugiadas se enfrentan a obstáculos únicos, como la integración cultural, la superación de los traumas y la adaptación a entornos profesionales desconocidos. Dado que el hotelero es un sector que ofrece diversas trayectorias profesionales, este manual desempeña un papel fundamental a la hora de acortar la brecha entre el potencial y las oportunidades. Su estructura en


módulos y completa garantiza que el personal de formación de FP pueda adaptar su enfoque para satisfacer las necesidades específicas del alumnado, cultivando la resiliencia y fomentando conexiones significativas.

Cómo utilizar esta guía

El manual se divide en cinco módulos cuidadosamente estructurados para apoyar al personal de formación a lo largo del proceso de formación:

1. **Fundamentos teóricos con temas claves:** una visión general básica de los conceptos esenciales, que aborda las habilidades culturales, interpersonales, profesionales y de alfabetización digital.
2. **Directrices para la formación:** Recomendaciones prácticas para diseñar sesiones de formación atractivas e impactantes basadas en los objetivos de cada módulo.
3. **Estudio de caso:** situaciones reales para contextualizar el aprendizaje, fomentando el pensamiento crítico y la adaptabilidad en los ejercicios de formación.
4. **Ejemplos de ejercicios:** una recopilación de actividades diseñadas para desarrollar habilidades básicas en el ámbito del sector hotelero, adaptadas a las necesidades de las mujeres refugiadas.
5. **Evaluación del impacto para docentes y herramientas de autoevaluación para el alumnado:** herramientas para realizar un seguimiento del progreso y evaluar los resultados, garantizando que tanto el profesorado como las alumnas logren resultados tangibles.

Aplicando estos módulos, el profesorado puede crear un entorno de aprendizaje que promueva la preparación profesional, la sensibilidad cultural y el empoderamiento personal, garantizando que las mujeres refugiadas estén preparadas para destacar en sus carreras en el sector hotelero. Este manual no es solo un recurso, es dar un paso hacia adelante en el fomento de oportunidades inclusivas y el éxito a lo largo de toda la vida.

A photograph of two young women standing in a modern office environment. The woman on the left is wearing a red sleeveless top and a grey plaid skirt, holding a clipboard. The woman on the right is wearing a light blue short-sleeved top and white pants. They are both smiling at the camera. In the background, there is a blue staircase with wooden steps, a large green plant, and a desk with a lamp.

MÓDULO 1 CONSTRUYENDO CONEXIONES: Desarrollo de habilidades interpersonales, sociales y culturales.

Construyendo conexiones: Desarrollo de habilidades interpersonales, sociales y culturales

Las habilidades sociales e interpersonales son la base del éxito en el sector hotelero y, para las mujeres refugiadas, también son una puerta de acceso a la confianza, la inclusión y un empleo digno. Este módulo prepara al personal de formación para ayudar a las mujeres refugiadas a desarrollar habilidades de comunicación, trabajo en equipo, sensibilidad cultural y creación de comunidades adaptadas a cuatro funciones clave del sector hotelero. Basado en el empoderamiento y la aplicación práctica, crea conexiones reales entre el crecimiento personal y la preparación profesional, ayudando a las alumnas a prosperar en entornos laborales multiculturales y a integrarse más plenamente en sus comunidades.

Sección 1: Fundamentos teóricos y temas claves

Importancia de las habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales son la **base** del éxito en el sector hotelero, donde las interacciones con la plantilla, clientela y la gerencia son diarias. Para nuestro grupo objetivo, las mujeres migrantes, estas habilidades **no solo facilitan la integración profesional**, sino que también aumentan **la confianza y la adaptabilidad en el lugar de trabajo**.

Componentes clave de las habilidades interpersonales para las funciones en el sector hotelero

- **Comunicación eficaz**

En el sector hotelero, **una comunicación clara, directa y estructurada** es esencial para un funcionamiento fluido. Dado que las mujeres refugiadas pueden enfrentarse a **barreras lingüísticas**, el personal formador debe asegurarse de que desarrollan **estrategias de comunicación prácticas** adaptadas a su entorno laboral y dotar a las mujeres refugiadas de **habilidades lingüísticas seguras y orientadas a las tareas**.

Una de las habilidades más fundamentales es **seguir instrucciones con claridad**, lo que permite a las empleadas ejecutar las tareas de manera eficiente y sin malentendidos.

- *Una ayudante de limpieza debe seguir correctamente la lista de verificación de limpieza de su personal de supervisión, asegurándose de que las habitaciones cumplan con los estándares requeridos sin necesidad de supervisión.*
- *Una ayudante de cocina debe comprender con precisión las instrucciones de preparación de alimentos, especialmente en entornos de ritmo acelerado donde los errores pueden ralentizar las operaciones.*

Foto de Kindel Media: <https://www.dexels.com/de-de/foto/treue-stufen-marketing-menschen->

La comunicación concisa y directa es igualmente importante. Las empleadas deben intercambiar información esencial rápidamente, y menudo utilizando frases sencillas o palabras clave.

- *El personal de recepción puede necesitar informar a una persona alojada de que «el desayuno se sirve de 7 a 10 de la mañana», asegurándose de que el mensaje sea claro y sin detalles innecesarios.*
- *Una persona responsable de almacén puede informar: «Entrega recibida, faltan dos cajas de toallas», ayudando a los equipos a ajustar el inventario sin confusiones.*

Para estructurar las tareas diarias, **la comunicación repetitiva basada en tareas** garantiza que las empleadas desarrollen frases rutinarias para una mayor eficiencia. Este tipo de comunicación estandarizada reduce los malentendidos y mantiene la fluidez de los flujos de trabajo.

- *Un/a ayudante de cocina que entrega los pedidos de comida a un/a camarero/a puede confirmar con instrucciones breves como: «Pedido listo, mesa 5, dos ensaladas».*

Por último, **la comunicación de emergencia y resolución de problemas** requiere que las empleadas informen de los problemas de forma clara y rápida a sus supervisores.

- *El personal de limpieza puede tener que decir: «Fuga de agua en la habitación 204, se necesita mantenimiento urgente», para garantizar una actuación rápida.*
- *La persona encargada del almacén podría notificar al equipo del restaurante: «No quedan tomates, ¿podemos sustituirlos?», ayudando a las cocinas a adaptarse a los problemas de inventario de última hora.*

▪ **Escucha activa**

La escucha activa es más que simplemente oír palabras, significa interactuar con el equipo y la clientela comprendiendo plenamente sus necesidades. En el sector hotelero, es **fundamental para seguir instrucciones, resolver problemas y garantizar la armonía en el lugar de trabajo**.

Concentración y atención: enseñar a las personas a prestar toda su atención a la clientela, personal de supervisión o al equipo, evitando distracciones.

- *El personal de recepción escucha atentamente la queja de una persona hospedada sobre las condiciones de la habitación sin interrumpir ni hacer suposiciones.*

Aclaración y preguntas: animar a las personas aprendices a hacer preguntas de seguimiento para comprender mejor, especialmente cuando las instrucciones son complejas o poco claras.

- *Un/a ayudante de cocina confirma la petición del chef: «¿Te refieres a cebollas picadas finamente o cortadas en dados?», para evitar errores en la preparación de los alimentos.*

Parafraseando y resumiendo: ayudar al alumnado a reformular o resumir la información recibida para garantizar su comprensión.

- *El personal de limpieza repite las instrucciones: «¿Necesita toallas adicionales y una almohada de repuesto en la habitación 208, correcto?».*

Señales no verbales y comprensión de las emociones: enseñar a las mujeres refugiadas a reconocer el tono, el lenguaje corporal y las expresiones faciales para interpretar los mensajes con precisión, especialmente cuando la comunicación verbal es limitada.

- *Una persona de gestión de existencias se da cuenta de los gestos apresurados de alguien del equipo de supervisión estresado y comprende la urgencia de una solicitud de inventario sin necesidad de una explicación detallada.*

Paciencia y adaptabilidad: se hace hincapié en la importancia de mantener la paciencia, la calma y la apertura a diferentes estilos de comunicación, especialmente en un lugar de trabajo multicultural.

- *Un miembro del equipo de limpieza escucha pacientemente a una persona hospedada que habla lentamente en un idioma diferente, garantizando un servicio respetuoso.*

▪ Empatía

La empatía es una **habilidad interpersonal fundamental** en sector hotelero, ya que permite a las empleadas **conectar con la clientela, comprender sus preocupaciones y ofrecer soluciones de apoyo**. Para las mujeres refugiadas que se incorporan al sector, mostrar empatía puede mejorar significativamente **la satisfacción de las personas hospedadas, la armonía en el lugar de trabajo y la calidad general del servicio**. El personal docente debe asegurarse de que las alumnas desarrollen **técnicas prácticas** para aplicar la empatía en situaciones reales.

Reconocer las necesidades de las personas hospedadas: comprender que cada huésped puede tener diferentes expectativas, estados de ánimo o preocupaciones.

- *El personal de recepción se da cuenta de que llega una persona cansada se registra tarde y le ofrece una habitación tranquila y un servicio rápido para aliviar su estrés.*

Responder con sensibilidad: reaccionar con consideración ante las quejas, solicitudes o situaciones difíciles de las personas atendidas.

- *Una persona del equipo de limpieza escucha con calma cuando una persona alojada se molesta por la falta de una toalla y responde con tranquilidad y una solución rápida en lugar de ponerse a la defensiva.*

Conciencia y respeto cultural: ser consciente de las diferentes costumbres, estilos de comunicación y expresiones emocionales.

- *El personal del restaurante comprende que algunos huéspedes prefieren un contacto visual limitado debido a las normas culturales y adapta su lenguaje corporal en consecuencia.*

Mostrar empatía sin prometer demasiado: ser amable y comprensivo, al tiempo que se establecen expectativas realistas.

- *Un encargado de almacén le explica amablemente a un/a chef: «Entiendo que hoy necesita tomates frescos, pero se nos han acabado. ¿Puedo ofrecerle un ingrediente alternativo?».*

Practicar la comunicación eficaz como profesorado

El profesorado de formación profesional no solo enseña comunicación, sino que la practica. Para las mujeres refugiadas que se preparan para desempeñar funciones en el sector hotelero, su conducta suele ser el ejemplo más claro de las expectativas del lugar de trabajo. Demostrar hábitos de comunicación reales fomenta tanto la competencia como la confianza para desenvolverse en nuevos entornos.

Las estrategias clave incluyen:

- **Uso de un lenguaje sencillo y estructurado:** evitar modismos e instrucciones demasiado complejas. La claridad es fundamental en puestos como el de limpieza o gestión de existencias, donde la precisión afecta directamente al flujo de trabajo.
- **Señales no verbales visibles:** una postura abierta, un tono respetuoso, expresiones faciales adecuadas y un contacto visual constante (cuando sea culturalmente apropiado) refuerzan el significado y ayudan a las alumnas a comprender intuitivamente los comportamientos habituales del lugar donde trabajan.
- **Enfoque de «pensar en voz alta»:** narrar su toma de decisiones durante las tareas, por ejemplo, en una cocina, aclara el razonamiento que hay detrás de las normas: *«Voy a colocar esta etiqueta aquí para que el equipo de la tarde sepa cuándo se preparó este lote».*
- **Situaciones reales en el lugar de trabajo:** utilice ejemplos auténticos para demostrar una comunicación educada y profesional. Por ejemplo, una interacción en recepción con una persona hospedada sobre un retraso en el registro o una conversación entre el personal de cocina durante las horas punta.
- **Simulaciones/ejercicios de role-playing:** cree oportunidades periódicamente para que las alumnas practiquen los saludos, la resolución de problemas con personas hospedadas y el trabajo en equipo. Cambiar de roles ayuda a desarrollar la empatía y la adaptabilidad.
- **Proporcione evaluación estructurada:** guíe a las alumnas para que mejoren su comunicación destacando lo que ha ido bien y lo que podría ser más claro, utilizando comentarios de evaluación basados en el comportamiento: *«Has mantenido el contacto visual y has utilizado un lenguaje tranquilo, muy bien. La próxima vez, intenta hablar un poco más despacio para que se te entienda mejor».*
- **Coherencia y seguimiento:** ya sea dando información actualizada, corrigiendo errores o reconociendo el esfuerzo, su enfoque se convierte en un modelo a seguir para las alumnas. Practicar la paciencia y dar ejemplo de fiabilidad ayuda a crear un espacio seguro para el aprendizaje del idioma.

Estrategias de comunicación con perspectiva de género para fomentar la inclusión

El sector hotelero se nutre de la diversidad, lo que hace que la comunicación con perspectiva de género no solo sea deseable, sino esencial. Para las mujeres refugiadas que reciben formación profesional, las normas de comunicación de sus culturas de origen pueden diferir considerablemente de las que se esperan en los entornos laborales europeos. Por lo tanto, el profesorado desempeña un papel clave a la hora de hacer que los espacios profesionales no solo sean inclusivos, sino que también empoderantes.

Para apoyar esto, el equipo de formación debe tener en cuenta las siguientes estrategias prácticas:

- **Utilice un lenguaje inclusivo y evite los estereotipos:** dirígete a las alumnas y al personal con términos neutros y profesionales, como «*miembros del equipo*» o «*compañeros/as*», en lugar de formas sexistas o despectivas (por ejemplo, evite «*chicas*», «*señoras*» o «*caballeros*»). En los ejemplos de formación, asegúrese de que los roles no estén vinculados a expectativas de género; por ejemplo, evite dar por sentado que los puestos directivos son masculinos o que los puestos de apoyo son femeninos.
- **Anime al alumnado a expresar sus inquietudes con confianza:** muchas mujeres refugiadas pueden dudar inicialmente en hablar. El personal formador debe normalizar el diálogo abierto invitando a que se den opiniones durante las sesiones informativas, escuchando activamente y validando sus aportaciones. Por ejemplo: «*Agradezco mucho tu observación, gracias por compartirla*».
- **Ofrezca ejemplos de comunicación respetuosa en el lugar de trabajo:** utilice breves juegos de rol o videoclips para destacar cómo el equipo interactúa con profesionalidad y respeto mutuo. Haga hincapié en el tono, las señales no verbales y la elección de las palabras. Modele interacciones que transmitan igualdad, como discutir las responsabilidades de forma colaborativa en lugar de dar instrucciones de forma autoritaria.
- **Equilibre la dinámica de la comunicación:** los debates en grupo, controle quién habla y con qué frecuencia. Anime suavemente a las personas más calladas con frases como: «*Aún no te hemos escuchado, ¿te gustaría añadir algo?*». Esto ayuda a desafiar las jerarquías inconscientes y promueve la participación.
- **Reconozca los diferentes niveles de comodidad y las interpretaciones culturales:** algunas mujeres pueden sentirse menos cómodas con el contacto visual directo o el discurso asertivo. Cree un espacio para diferentes estilos de comunicación, sin dejar de orientar al alumnado hacia los estándares adecuados para el sector. Ofrezca comentarios con retroalimentación de apoyo que se centren en la función más que en la personalidad.
- **Refuerce la profesionalidad por encima de la formalidad:** haga hincapié en que la comunicación respetuosa no consiste en ser excesivamente educado o rígido, sino en garantizar la dignidad, la claridad y la igualdad en cada interacción, ya sea entre el equipo o la plantilla, personal supervisor o personas hospedadas.

Habilidades sociales en el sector hotelero, relacionadas con las funciones específicas del puesto:

- | | | |
|--|---|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Trabajo en equipo y colaboración▪ Resolución de conflictos▪ Habilidades de atención al cliente | } | específicas para las 4 funciones |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Comprensión de la cultura y los procesos de la empresa: la influencia de las normas organizativas en el trabajo en equipo y la colaboración en funciones específicas | | |

Habilidades sociales en el sector hotelero: integración laboral entre puestos

Las habilidades sociales son la base de una colaboración fluida y respetuosa en entornos del sector hotelero. Si bien las competencias técnicas son esenciales, las capacidades interpersonales

determinan a menudo el éxito a largo plazo, especialmente para las mujeres refugiadas que se enfrentan a nuevas culturas profesionales.

Esta sección ofrece orientación a las personas formadoras de FP sobre el desarrollo de cuatro áreas fundamentales de habilidades sociales, adaptadas a cuatro puestos clave en el sector hotelero: *ayudante de cocina, personal de limpieza, recepcionista y asistente de gestión de existencias*.

TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN

En el sector hotelero, las operaciones dependen de la coordinación entre departamentos y funciones.

- **Ayudante de cocina:** debe comprender la jerarquía de la cocina, los tiempos y la coordinación fluida con el personal de cocina y el personal de sala. El personal formador debe simular las condiciones de una cocina ajetreada, haciendo hincapié en las señales verbales respetuosas (por ejemplo, «Detrás de ti» o «Plato caliente»).
- **Personal de limpieza:** deben aprender a coordinar los turnos con los equipos de recepción, respetando las limitaciones de tiempo para las salidas. Los juegos de rol pueden reforzar la ayuda y la cooperación bajo presión.
- **Personal de recepción:** la coordinación con el servicio de limpieza y la dirección requiere trasposos claros y oportunos. Pueden practicar las reuniones informativas diarias sobre los turnos y las reuniones de equipo.
- **Asistente de gestión de existencias:** trabaja en estrecha colaboración con los equipos de cocina y servicio; priorice el trabajo en equipo en las rutinas de inventario y en la notificación proactiva de las faltas.

Consejo para el personal formador: utilice tareas en grupo en las que el éxito dependa del apoyo mutuo y de una clara división de responsabilidades. Destaque el agradecimiento como parte de la cultura colaborativa.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los malentendidos pueden agravarse rápidamente en entornos de ritmo acelerado. La resolución de conflictos debe integrarse en la formación de cada puesto.

Ayudante de cocina: es fundamental abordar los errores sin culpar a nadie. Utilice casos prácticos que incluyan errores con los alimentos o problemas de comunicación en horas punta.

Situación 1: Una compañera te culpa por utilizar un ingrediente incorrecto en un plato durante un turno de almuerzo muy ajetreado. *Respuesta:* «Lo entiendo, ha sido un error. Lo arreglaré ahora y tendré más cuidado la próxima vez».

Situación 2: Dos ayudantes se chocan varias veces al ser la cocina un espacio pequeño. *Respuesta:* «Pongámonos de acuerdo quién se queda en cada lado para no estorbarse».

Personal de limpieza: gestiona la insatisfacción de las personas hospedadas o los roces en la plantilla por las tareas compartidas. Practica frases como «*Veamos cómo podemos solucionar esto juntos*».

Situación 1: Una persona del equipo dice que no has limpiado bien el baño. **Respuesta:** «Gracias por decírmelo, lo volveré a comprobar y me aseguraré de que esté bien».

Situación 2: Una persona hospedada se queja de que no hay toallas limpias en la habitación. **Respuesta:** «Lo siento. Traeré toallas limpias ahora mismo».

Personal de recepción: disminuir la frustración de las personas hospedadas o las expectativas no coincidentes del equipo de trabajo. Enseñe a calmar los ánimos con palabras, por ejemplo: «Entiendo que esto sea frustrante, voy a ver qué puedo hacer».

Situación 1: Una persona alojada se impacienta porque su habitación aún no está lista. **Respuesta:** «Lo entiendo, ha sido un día largo. Voy a ver cuánto tardamos en preparar la habitación».

Situación 2: Una persona compañera de trabajo se ha olvidado de informarle sobre la solicitud de una persona hospedada. **Respuesta:** «No lo sabía. La próxima vez, dejemos una nota rápida para que ambos estemos informados».

Asistente de gestión de existencias: Resuelve con tacto las discrepancias con las entregas o los errores de recuento internos. Utiliza guiones que combinen la asertividad con el enfoque en la solución.

Situación 1: Llega una entrega y faltan tres cajas. Una persona del equipo dice que fue un error tuyo al contar. **Respuesta:** «Revisemos la lista otra vez, tal vez todavía esté en el camión».

Situación 2: Una persona del equipo mueve artículos sin avisarte y ahora los números no coinciden. **Respuesta:** «Por favor, la próxima vez, avísame antes de mover el inventario, así me será más fácil llevar un control».

Consejo para el personal formador: Incluya breves juegos de rol en el grupo sobre cómo gestionar pequeñas tensiones y analicen juntos cada situación.

HABILIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El sector hotelero es un sector centrado en las personas, en el que la calidad del servicio depende no solo de lo que se hace, sino también de cómo se hace: el tono, el tiempo, los gestos y la comprensión cultural son factores importantes. Las alumnas necesitan conciencia emocional y flexibilidad cultural para responder las personas hospedadas de forma profesional, respetuosa y sensible a las diferencias culturales.

Ayudante de cocina/ayudante de almacén: aunque no tratan de cara al cliente, la profesionalidad incluye ayudar al personal de la sala con cortesía y responder de manera eficiente a sus necesidades. Haga hincapié en la **«hospitalidad invisible»**: la idea de que la calidad del servicio se sustenta en acciones entre bastidores que las personas hospedadas no ven, pero *sienten*. Por ejemplo, un desayuno bufé bien surtido o unos utensilios limpios reflejan el trabajo en equipo y la conciencia de servicio. Basado en la empática con el personal de cara al público utilizando un tono educado, estando dispuesto a ayudar en situaciones de presión y siendo consciente del ritmo y el flujo de trabajo.

Personal de limpieza: a menudo interactúa con las personas hospedadas de forma indirecta, por lo que la comunicación no verbal y las señales no verbales son muy importantes, especialmente cuando el idioma es limitado.

Explica la importancia de llamar a la puerta y esperar antes de entrar en una habitación, mantener una sonrisa amistosa, una postura erguida pero tranquila, un contacto visual adecuado y una presencia cálida y respetuosa en los pasillos.

El personal formador debe guiar al grupo para que exploren cómo el lenguaje corporal y las expectativas de espacio personal pueden variar entre culturas y afectar a la satisfacción de las personas hospedadas.

Elementos no verbales clave que deben explorarse en simulaciones/juegos de rol:

Contacto visual: en algunas culturas (por ejemplo, la alemana y la estadounidense), el contacto visual directo indica atención y honestidad; en otras (por ejemplo, la japonesa y muchas culturas africanas), puede considerarse demasiado directo o irrespetuoso.

Sonrisa: en el sector hotelero se fomenta ampliamente la sonrisa amistosa amable, pero la frecuencia, la intensidad y el momento en que se sonríe varían según la cultura.

Gestos y señales con las manos: acciones sencillas como asentir con la cabeza o gesticular con las manos pueden tener diferentes significados. Por ejemplo, levantar el pulgar es positivo en algunas culturas, pero ofensivo en otras.

Postura y proximidad: las culturas mediterráneas o latinas pueden sentirse cómodas con interacciones más cercanas, mientras que las personas del norte de Europa o del este de Asia pueden preferir una mayor distancia física.

Sugerencia de simulación/juego de roles: cree escenarios con personas alojadas que incluyan saludos, dar indicaciones o entrar en habitaciones. Pida a una alumna que actúe como huésped de un origen cultural específico (por ejemplo, asiático oriental, de Oriente Medio, escandinavo), mientras que otro actúa como miembro del personal. Después de la interacción, reflexione en un debate en grupo:

1. ¿Cómo percibió la persona hospedada la postura o el espacio?

2. ¿El comportamiento del personal fue eficaz o involuntariamente incómodo?

Personal de recepción: es el centro de atención al cliente para las personas hospedadas; formalo para que adopte un tono amistoso, una actitud orientada a la resolución de problemas y para gestionar las barreras lingüísticas o las preguntas repetidas con paciencia.

Como primer punto de contacto y, a menudo, el más frecuente para las personas hospedadas, el personal de recepción encarna la imagen y la voz de la hospitalidad. Su servicio marca la pauta de toda la experiencia de quienes se alojan. La profesionalidad en esta función incluye cultivar un comportamiento amable y acogedor, una mentalidad orientada a la búsqueda de soluciones y la capacidad de gestionar los retos con calma y eficacia. El personal formador debe centrarse en:

Tono y comunicación: utilizar un lenguaje educado y cálido que equilibre la amabilidad con la claridad. La formación debe incluir la gestión de preguntas recurrentes sin irritación y mantener la coherencia y una presencia cercana.

Sensibilidad cultural y lingüística: el personal de recepción suele interactuar con las personas hospedadas de diversos orígenes. Practicar estrategias para gestionar las barreras lingüísticas, como el uso de recursos visuales o un inglés sencillo, fomenta la eficacia y la inclusión.

Resolución de problemas: fomentar una actitud proactiva cuando personas hospedadas plantean inquietudes, ya sea en relación con problemas en las habitaciones, recomendaciones locales o peticiones especiales. Las situaciones simuladas pueden ayudar a generar confianza y fluidez.

Resiliencia y paciencia: el personal de recepción se enfrenta a momentos de gran presión, como largas colas, cambios de última hora o frustraciones de las personas. Enseñar habilidades de regulación emocional y gestión del estrés ayuda a mantener la calidad del servicio.

Consejo para el personal formador: Analice los ejemplos en vivo para ilustrar el tono y la postura. Probemos todos los roles con las participantes de su grupo para invitarlas a reflexionar sobre cómo se sentirían como huéspedes. Puede utilizar vídeos o fragmentos de películas para este análisis.

Destaca el concepto de «**hospitalidad visible**» en contraste con las funciones «**invisibles**» que se desarrollan entre bastidores: se refiere a las acciones dirigidas a las personas alojadas que influyen directamente la experiencia del cliente, como una sonrisa cálida, una escucha atenta y una resolución de los problemas con cortesía o amabilidad. Estos gestos no se ocultan entre bastidores, sino que las personas alojadas lo perciben y lo notan de inmediato, y sirven como expresión directa de los valores de la empresa. El personal de recepción encarna esto estando presente, siendo servicial y empático desde el primer contacto hasta la despedida. Haga hincapié en la coherencia, la escucha activa y un comportamiento respetuoso, incluso en interacciones difíciles.

Desapego emocional y claridad de funciones en las interacciones con las personas hospedadas.

En el sector hotelero, es esencial que el personal comprenda que las frustraciones de las personas alojadas rara vez son personales. Las personas hospedadas se dirigen al personal **como representantes de su función**, no como individuos. El formador debe hacer hincapié en que:

- Las quejas o críticas suelen referirse al **servicio, los retrasos o las expectativas**, no al carácter del personal.

- El personal debe aprender a mantener **la distancia emocional**, manteniendo la calma y la profesionalidad en lugar de reaccionar a la defensiva.
- Crear **una identidad basada en el rol** ayuda al personal a comprender que forman parte de un sistema más amplio y que los problemas reflejan procesos, no fracasos personales.

Esta mentalidad protege el bienestar emocional y favorece un servicio sostenido y de alta calidad, especialmente en puestos de primera línea con un alto nivel de estrés.

COMPRENDER LA CULTURA Y LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

La cultura laboral en el sector hotelero incluye tanto protocolos formales como normas sociales específicas del contexto. Para las mujeres migrantes que se incorporan a un nuevo entorno laboral, descifrar estas señales tácitas puede ser tan importante como dominar las habilidades técnicas. El personal formador desempeña un papel fundamental a la hora de ayudar a las **alumnas** a comprender cómo la cultura de la empresa influye en la colaboración, el rendimiento y el desarrollo profesional.

Entre los temas que se deben tratar se incluyen:

- **Puntualidad y confianza:** no se trata de hábitos opcionales, sino de expectativas profesionales claras. Ser puntuales, respetar los horarios de descanso y notificar las ausencias al personal supervisor son aspectos fundamentales para la confianza del equipo y la eficiencia del flujo de trabajo.
- **Normas informales:** incluyen cómo se solicitan los cambios de turno, compartir el cuidado del equipo o las taquillas, y las expectativas en torno a la limpieza de las zonas comunes después de su uso.
- **Jerarquía y responsabilidad:** comprender la estructura del lugar de trabajo (por ejemplo, quién da las instrucciones, a quién hay que informar) favorece un mejor trabajo en equipo. Las expectativas pueden variar: algunos equipos se basan en una guía detallada, mientras que en otros esperan indicaciones. Pueden tomar la iniciativa de forma independiente, mientras que otro espera instrucciones explícitas por respeto.
- **Canales de comunicación y retroalimentación:** el alumnado debe aprender a quién acudir en busca de ayuda, cómo dar retroalimentación respetuosa y cuándo es apropiado plantear preguntas o inquietudes. En muchas culturas laborales, pedir aclaraciones se valora y demuestra compromiso, no falta de respeto.

Perspectivas específicas de cada puesto:

Asistente de cocina: la jerarquía suele estar claramente definida; los tiempos y el ritmo están estrictamente coordinados.

Camarera de Pisos: hay un alto grado de independencia, pero las tareas siguen siendo revisadas por los supervisores.

Recepcionista: la conciencia cultural, el lenguaje profesional y el tono reflejan la imagen de la empresa.

Ayudante de almacén: requiere flexibilidad y coordinación con los equipos de cocina, servicio y compras.

Consejo para el personal formador: utilice herramientas visuales (cuadros de personal, horarios diarios) y situaciones de la vida real para concretar las funciones y expectativas del equipo. Invite a las alumnas a compartir sus propias expectativas culturales sobre el comportamiento en el lugar de trabajo y compárelas con el contexto del país de acogida. Esto fomenta la concienciación, el respeto mutuo y una integración más fluida en equipos multiculturales.

Sensibilidad cultural

En el sector hotelero actual, la diversidad cultural es la norma, no la excepción. Las mujeres migrantes que se incorporan a este sector aportan perspectivas valiosas, pero también pueden enfrentarse a señales sociales o estilos de comunicación desconocidos. El personal debe ayudar a las alumnas a adaptarse culturalmente, a ser respetuosas y a sentirse seguras dentro de los equipos multiculturales y en las interacciones con las personas hospedadas. La sensibilidad cultural en el sector hotelero abarca la capacidad de reconocer, respetar y adaptarse a los diversos orígenes culturales, creencias y comportamientos tanto de las personas hospedadas como de los miembros del equipo.

Elementos clave de la diversidad cultural en el sector hotelero.

- **Los comportamientos culturales no son «correctos o incorrectos»:** están determinados por el contexto y la educación. Haga hincapié en la curiosidad por encima del juicio.
- **Las expectativas de las personas alojadas varían:** la cortesía, el espacio personal y los hábitos de propina pueden diferir entre culturas. Se debe animar a las alumnas a observar y adaptarse con cortesía.
- **La diversidad del equipo es una fortaleza:** el equipo de trabajo puede hablar diferentes idiomas, seguir diversas prácticas alimentarias o religiosas, o expresar la jerarquía de maneras distintas.

Los malentendidos culturales se producen cuando las personas interpretan los comportamientos, los gestos o los estilos de comunicación a través de su propio prisma cultural, lo que da lugar a confusión, tensión o errores de juicios. En los equipos multiculturales, como los que suelen encontrarse en el sector hotelero, estos malentendidos no son señales de fracaso, sino el resultado natural de la interacción de diferentes normas culturales.

En el centro se encuentra la idea de los marcos de referencia culturales: las personas siguen inconscientemente normas de comportamiento moldeadas por valores, creencias y experiencias previas. Cuando estas normas difieren, como las opiniones sobre la jerarquía, el contacto visual y el tono de voz o los estilos de resolución de conflictos, pueden surgir malentendidos incluso sin mala intención.

La clave para abordar estos malentendidos reside en desarrollar capacidad de adaptación cultural (cultural intelligence): la capacidad de observar, interpretar y adaptarse en contextos culturalmente diversos. Esto incluye:

- **Conciencia:** reconocer que no todo el mundo comparte las mismas suposiciones o interpretaciones.

- **Conocimiento:** comprender la variedad de normas que existen entre las diferentes culturas.
- **Mindfulness:** hacer una pausa antes de reaccionar ante un comportamiento desconocido.
- **Adaptabilidad:** ajustar el estilo de comunicación para mantener el respeto y la colaboración.

En el contexto del sector hotelero, donde el trabajo en equipo y las interacciones con los/as clientes dependen de una comunicación fluida y respetuosa, el personal formador desempeña un papel crucial a la hora de ayudar a las alumnas a desarrollar empatía, mantener una mentalidad abierta y replantearse las diferencias como un enriquecimiento personal.

Empoderamiento grupal e integración comunitaria

En la formación profesional para el sector hotelero, es esencial desarrollar habilidades técnicas, pero igual de importante es cultivar un sentido de **pertenencia al grupo**, empoderamiento y confianza profesional. Muchas mujeres migrantes se enfrentan a barreras sociales, por lo que un entorno de formación que les brinde apoyo puede desempeñar un papel transformador tanto en su aprendizaje como en su integración laboral a largo plazo.

El **apoyo entre compañeras** dentro de los grupos de formación aumenta la motivación y la resiliencia. Las personas formadoras deben diseñar actividades grupales que fomenten la cooperación, la resolución compartida de tareas y la reflexión sobre el crecimiento personal. Esto fomenta el ánimo mutuo y ayuda a las mujeres a verse entre sí no como competidoras, sino como aliadas que se incorporan a un nuevo sector.

El establecimiento **de redes sociales y profesionales** durante la formación crea un sentido de continuidad en el empleo. El personal formador puede fomentar la creación de redes mediante la tutoría entre pares, simulaciones en equipo que reflejen entornos reales de hoteles o restaurantes y visitas de personal experimentado como ponentes invitados.

Promover **la igualdad de género** es fundamental para garantizar una participación justa dentro del grupo y fuera de él. El personal formador debe crear un espacio para todas las voces, modelar la colaboración respetuosa e intervenir si surgen patrones de grupo dominantes. En el sector hotelero, donde muchos equipos son mixtos y jerárquicos, las mujeres deben sentirse empoderadas para expresarse, tomar la iniciativa y desenvolverse en entornos profesionales con confianza.

Cuando la dinámica de grupo es fuerte e inclusiva, el alumnado está mejor preparado para incorporarse a diversos entornos laborales del sector hotelero.

Retos comunes a los que se enfrentan los equipos multiculturales.

En el sector hotelero, los equipos multiculturales son comunes y valiosos, pero pueden enfrentarse a retos derivados de las diferencias en la comunicación, el comportamiento y las expectativas en el lugar de trabajo. Estos malentendidos suelen ser involuntarios, pero pueden afectar en el trabajo en equipo y en la moral si no se abordan.

Malentendidos culturales

Las normas culturales determinan la forma en que las personas **hablan, escuchan y colaboran**. En equipos diversos, pueden surgir malentendidos por:

- Diferencias en **la formalidad o la franqueza**: por ejemplo, dar feedback de forma abierta frente a hacerlo de forma indirecta.
- El lenguaje corporal y las señales no verbales.
- Actitudes hacia **la jerarquía**, la iniciativa o el hecho de hacer preguntas.
- **Diferentes estilos de trabajo**: algunas culturas valoran el enfoque en las tareas y la rapidez; otras enfatizan las relaciones y la armonía. Las percepciones del tiempo, la urgencia y la delegación pueden variar. Por ejemplo, una integrante del equipo puede tomar la iniciativa de forma independiente, mientras que otro espera instrucciones explícitas por respeto.

Animar al alumnado a reflexionar sobre estas diferencias ayuda a crear conciencia y tolerancia, que son esenciales para una integración exitosa en el equipo.

Promoción del trabajo en equipo y la cohesión: perspectivas teóricas

En los equipos multiculturales del sector hotelero, la cohesión no surge por casualidad, sino que debe construirse mediante estrategias intencionadas que valoren la contribución de cada persona del equipo y creen una cultura de trabajo compartida. Mediante el uso de las siguientes estrategias durante la formación, el personal formador puede presentar un modelo que funcione bien al alumnado.

- **Establecer normas de comunicación claras**: utilizar un lenguaje sencillo y directo, y comprobar regularmente que se ha entendido. Fomentar la aclaración en lugar de las suposiciones.
- **Establecer objetivos comunes desde el principio**: definir los objetivos del grupo de forma colaborativa para fomentar la implicación y la responsabilidad mutua.
- **Crear tareas grupales inclusivas**: utilizar roles de equipo estructurados en los ejercicios de formación para garantizar la contribución por igual y aprendan unas de otras.
- **Rotación del liderazgo**: permita que diferentes participantes dirijan pequeñas tareas o hagan presentaciones ante el grupo, lo que fomenta la expresión y reduce los patrones de dominio.
- **Fomentar la empatía a través del storytelling**: anime al alumnado a compartir experiencias profesionales o culturales que hayan influido en su forma de trabajar, lo que profundiza el aprecio en todo el grupo.
- **Abordar las barreras lingüísticas de forma constructiva**: promover el apoyo lingüístico entre compañeras y el uso de recursos visuales. Recordar a las alumnas que la comunicación es un esfuerzo compartido, no una limitación.

Consideraciones legales y éticas

Es esencial presentar los derechos fundamentales y los principios éticos en el lugar de trabajo durante la formación, incluyendo cómo reconocer y denunciar el trato injusto o la exclusión. El alumnado debe sentirse seguro a la hora de identificar comportamientos inseguros o

discriminatorios y saber qué canales formales e informales tienen a su disposición para plantear sus inquietudes.

Señales de conducta injusta o poco ética (prohibida por la legislación de la UE)

Estos comportamientos pueden infringir la normativa laboral de la UE y deben considerarse señales de alerta:

- **Discriminación** por motivos de género, origen étnico, religión, edad, discapacidad u orientación sexual
- **Igualdad salarial** por el mismo trabajo
- **Acoso** (por ejemplo, abuso sexual, racial o verbal)
- **Exclusión** de tareas u oportunidades por motivos de origen o género
- **Represalias** tras plantear una inquietud o una queja
- **Despido** o descenso de categoría **injustificados**
- **Condiciones de trabajo inseguras** ignoradas por la dirección
- **Exceso de horas extras no remuneradas** o rechazar los descansos legales
- **Solicitud de realizar tareas fuera del ámbito legal o contractual** (por ejemplo, manipular carne cruda sin formación)

Pasos comunes para plantear problemas en el lugar de trabajo

El personal de formación puede ayudar a las alumnas a comprender que expresar sus opiniones es un derecho, no un riesgo. Los pasos típicos incluyen:

- Hablar directamente con el personal de supervisión y la dirección del equipo (si es seguro y apropiado).
- Utilizar los canales internos de denuncia (por ejemplo, el departamento de RR. HH., el buzón de quejas o la persona de contacto designada).
- Ponerse en contacto con la persona representante de los trabajadores o la persona delegada sindical.
- Consultar el Código de Conducta o la Política de Igualdad de la empresa.
- Buscar ayuda en organismos nacionales de igualdad o inspecciones de trabajo.
- Utilizar servicios de apoyo externos (por ejemplo, agencias contra la discriminación, ONG de apoyo a los migrantes).
- Documentar los incidentes (fechas, personas implicadas, lo que ocurrió) para respaldar cualquier denuncia formal.

Sección 2: Directrices para la formación

Habilidades interpersonales

¿Qué actividades se pueden utilizar para mejorar la comunicación y la escucha activa?

- **Juegos de rol basados en tareas:** simule tareas reales del sector hotelero (por ejemplo, informar de un problema en una habitación, aclarar un pedido en la cocina). Rote los roles para que cada participante intervenga. Practique dar, recibir y parafrasear instrucciones utilizando frases concisas y funcionales.
- **Juego de transmisión de instrucciones:** una alumna lee un breve conjunto de instrucciones (por ejemplo, montar una estación de un bufé) y otra ejecuta la tarea verbalmente. Haga un resumen intercambiando información lo que quedó claro, lo que se malinterpretó y dónde se podría mejorar la comunicación.
- **Círculos de escucha:** por parejas, una alumna habla durante un minuto sobre una situación relacionada con el trabajo. La otra escucha en silencio y luego resume lo que se ha dicho posteriormente. Intercambien los roles y reflexiona sobre los malentendidos o las suposiciones.
- **Ejercicio de escucha «Encuentra el error»:** lea en voz alta una interacción defectuosa en el lugar de trabajo (por ejemplo, instrucciones poco claras o incorrectas) y pida al alumnado que identifiquen dónde falló la comunicación y propongan alternativas más claras.

¿Cómo puede el personal formador incorporar ejercicios para fomentar la empatía?

- **Mapeo de la perspectiva del servicio:** pida al alumnado que reflexionen sobre una experiencia como huéspedes en la que se sintieron bienvenidos o rechazados. Compartan en parejas y discutan los pequeños comportamientos que marcaron la diferencia (por ejemplo, el contacto visual, el tono, la flexibilidad). Hay que relacionar las reflexiones con las funciones del sector de hotelero.
- **Debate sobre el escenario «En su lugar»:** presente situaciones de servicio con matices emocionales (por ejemplo, una persona alojada está enfadado por un retraso en el registro). Pida a las alumnas que se pongan en lugar de la persona del equipo y respondan con empatía, utilizando un lenguaje tranquilo y comprensivo, sin prometer más de lo que pueden cumplir.
- **Correspondencia emocional no verbal:** practique el reconocimiento de expresiones faciales y lenguaje corporal con videoclips silenciosos o fotos. Utilice emoticonos para... el análisis sobre cómo ajustar el tono del servicio según corresponda, especialmente cuando el lenguaje es limitado.

¿Qué técnicas de comunicación con perspectiva de género podrían implementarse?

- **Revisión del lenguaje inclusivo:** revise las frases comunes de hospitalidad y cambie a términos neutros y profesionales (por ejemplo, sustituya «chicas, limpien el comedor» por «equipo, por favor, limpien las mesas»). Utilice el análisis en grupo para explorar cómo la elección de las palabras influye en el respeto y la confianza.
- **Rondas de activación de la voz:** durante las tareas en grupo, rote intencionadamente al «primera oradora» para empoderar a las participantes más calladas. Utilice indicaciones

como: «¿Quién no ha compartido aún su opinión?» para promover una participación equilibrada.

- **Modelo de comportamiento respetuoso:** muestre vídeos cortos de interacciones respetuosas en las que se dan instrucciones de forma colaborativa. Detenga el vídeo en momentos clave y pregunte: «¿Cómo invitó a la compañera a participar?» o «¿Este estilo fue de apoyo o despectivo?».
- **Enmarcado de la retroalimentación:** enseñe frases que equilibren la cortesía y la asertividad, como:
 - «¿Puedo hacer una sugerencia?».
 - «He observado algo que podría ser útil». Esto fomenta la confianza a la hora de ofrecer opiniones, independientemente del género y la jerarquía.

Habilidades sociales

¿Cómo se pueden estructurar los ejercicios de trabajo en equipo para lograr la máxima participación?

En la formación en el sector hotelero, el trabajo en equipo no se limita a la distribución de tareas, sino que consiste en aprender a escuchar, coordinarse, confiar y adaptarse a los demás en entornos dinámicos y de gran presión. Para las mujeres migrantes que se incorporan a nuevos entornos profesionales, los ejercicios experienciales desenfadados crean un espacio emocionalmente seguro en el que la colaboración se percibe como algo natural, no intimidatorio.

Al incorporar simulaciones lúdicas de trabajo en equipo junto con escenarios específicos del puesto de trabajo, el personal formador ayuda a las alumnas a: desarrollar la confianza social y las habilidades de cooperación, desenvolverse en entornos grupales con idiomas mixtos, practicar la empatía y la adaptabilidad sin miedo al fracaso.

- **Simulaciones específicas de puestos laborales:** utilice escenarios prácticos que reflejen tareas reales del sector hotelero para que el aprendizaje sea inmediato y relevante:

Ayudante de cocina - *Simulacro de hora punta del almuerzo*: simula el emplatado y la entrega de platos durante las horas punta del servicio.

Personal limpieza: *rotaciones de cambio de habitaciones*: los equipos preparan las habitaciones rápidamente con una clara división de funciones.

Personal recepción: *juego de roles de briefing de turno*: practicar las actualizaciones del equipo y la comunicación clara.

Asistente de almacén: *cadena de inventario*: coordinarse en pequeños equipos para realizar un seguimiento e informar sobre los suministros.

- **Actividades basadas en tareas compartidas**
 - *Montar kits de bienvenida*, doblar toallas en forma de animales o preparar bufés simulados.
 - *Asignar funciones dentro de cada equipo para que las alumnas dependan las unas de las otras para completar cada fase.*

- **Reuniones informativas basadas en la reflexión.**

Después de cada ejercicio de trabajo en equipo: organice *breves debates en grupo* con preguntas como: «¿En qué has ayudado a alguien?», «¿Cómo ha sido el tono?», «¿Qué podría haber sido más fácil con una mejor coordinación?».

Simulaciones divertidas y sin estrés para fomentar el espíritu de equipo

Los ejercicios divertidos y sin presión pueden desarrollar habilidades sociales clave como la cooperación, la comunicación y la adaptabilidad, y son ideales para animar a grupos de formación diversos sin alejarse demasiado del ámbito del sector hotelero:

- **Torre de sabores:** los equipos construyen la estructura más alta utilizando servilletas, vasos de plástico, palillos para remover café, etc. *Habilidades:* creatividad, conciencia espacial y coordinación no verbal.
- **Carrera de Relevos de mezcla de menús:** recrear montajes de mesa ficticios basados en instrucciones verbales rápidas utilizando menús simulados y accesorios. *Habilidades:* escucha activa, claridad e improvisación bajo presión de tiempo.
- **Carrera de rompecabezas:** los equipos vuelven a reconstruir imágenes recortadas relacionadas con sector hotelero y luego describen la escena y los roles. *Habilidades:* coordinación visual, creación de historias y trabajo en equipo.
- **Juego de reacción en cadena de servicio:** cada participante añade un gesto a una secuencia de servicio (por ejemplo, doblar la servilleta → tocar la campana → saludar al huésped). *Habilidades:* memoria, coordinación fluida y sincronización del grupo.

Consejo para la adaptación.

- Utilizar herramientas visuales y táctiles para las alumnas con bajo nivel de alfabetización.
- Reforzar el lenguaje corporal (por ejemplo, asentir con la cabeza cuando se recibe ayuda, sonreír al completar una tarea).
- Rotar los roles del equipo con frecuencia para crear una dinámica de grupo inclusiva y fomentar el aprecio entre compañeros.

¿Qué estrategias de resolución de conflictos se pueden enseñar al alumnado?

- **Situaciones específicas para cada función puesto:** practique los retos del lugar de trabajo y el lenguaje tranquilo:
«Vamos a resolver esto juntos», «Gracias por señalarlo, lo arreglaré», «No lo sabía, la próxima vez dejemos una nota rápida».
- **Estructuras de frases sencillas:** utilice respuestas claras y sin culpar a nadie, como:
«Entiendo + solución» → «Entiendo el error, lo corregiré».
«Pongámonos de acuerdo en un plan» → «Decidamos quién utiliza cada espacio, así será más fácil».
- **Juegos de rol entre compañeras:** por parejas, una presenta un conflicto y el otra responde utilizando herramientas de resolución. Haga un resumen para desarrollar la conciencia emocional y la confianza.

Consejo para la adaptación: las tarjetas con imágenes de emociones (frustración, confusión) ayudan al alumnado que no aprenden verbalmente. Traduce las frases clave a los idiomas locales.

¿Cómo puede la cultura de la empresa fortalecer la colaboración?

- **Mapeo del flujo de trabajo diario:** haga que el alumnado realice líneas de tiempo visuales de un día típico para cada puesto de trabajo, mostrando cuándo se produce la colaboración entre departamentos.
- **Debate sobre «Conciencia cultural»:** identificar comportamientos que demuestren respeto y responsabilidad:
 - **Llegar a tiempo** → *favorece la coordinación del equipo*
 - **Informar de los problemas claramente** → *evita la confusión*
- **Interacciones simuladas con modelos:** el personal formador muestra intercambios comunes con el tono, los gestos y la conciencia jerárquica adecuados. A continuación, las alumnas intentan las mismas interacciones con comentarios.
- **Reflexión intercultural:** invite al alumnado a comparar las expectativas laborales en su propia cultura con las del país de acogida. Utilice ejemplos como pedir ayuda, dar feedback o saludar a los miembros del equipo.

Consejo para la adaptación: mostrar los valores de la empresa de forma visual (carteles, tarjetas), utilizar apoyo multilingüe e incorporar breves debates en la formación que permitan al alumnado compartir sus inquietudes sobre el lugar de trabajo

Sensibilidad cultural

¿Cómo puede el personal formador evaluar sus propios prejuicios culturales?

Antes de dirigir las sesiones culturalmente diversas, el personal formador debe reflexionar sobre cómo su propia experiencia influye en sus percepciones y reacciones.

- **Diario de autorreflexión:** las personas formadoras responden a preguntas como
 - «¿Qué comportamientos considero educados o groseros?».
 - «¿Cómo respondo al silencio, al contacto visual y a la jerarquía?».Compárelas con los antecedentes de las alumnas.
- **Mapeo de prejuicios:** enumere los estereotipos comunes y analice su origen y veracidad. Debata cómo las suposiciones (por ejemplo, sobre el ritmo de trabajo o la vestimenta) pueden moldear las expectativas.
- **Diálogo de intercambio cultural:** en un intercambio entre compañeras, describa una práctica cultural e invite a una participante a interpretarla. Esto revela cómo varían las perspectivas.

¿Cuáles son los elementos clave de una formación eficaz en sensibilidad cultural?

La sensibilidad cultural funciona mejor cuando es relevante, respetuosa y se basa en el contexto laboral.

- **Exploración basada en escenario:** interacciones con huéspedes con distintos roles de costumbres diferentes (por ejemplo, diferentes formas de saludar, peticiones de comida durante los periodos de ayuno).
- **Debate sobre contrastes culturales:** compare los hábitos laborales cotidianos de diferentes culturas (por ejemplo, la puntualidad, los estilos de retroalimentación, el uso del humor) y debata las diferencias de forma neutral. Esto se puede practicar de forma orgánica durante las actividades de formación continuada, por ejemplo, después de juegos de rol o trabajos en grupo, en lugar de hacerlo de forma aislada en una clase específica. El personal de formación puede hacer una breve pausa para destacar los patrones culturales observados durante las interacciones e invitar al alumnado a compartir cómo se manejan situaciones similares en su propio contexto cultural. Este enfoque mantiene las reflexiones relevantes y conectadas con el comportamiento práctico.
- **Mapa visual de la cultura:** cree carteles que muestren los estilos de comunicación en las diferentes regiones: directo/indirecto, expresivo/reservado, centrado en el individuo/centrado en el grupo.
- **Taller sobre el lenguaje respetuoso:** introduzca frases que crean un tono inclusivo, como «Déjeme ver cuál es la práctica habitual aquí» o «¿Preferiría...?»

Consejo para la adaptación: utilice escenas de vídeos o películas multilingües o escenas de hospitalidad para suscitar la reflexión del grupo.

¿Qué estrategias pueden utilizar el personal formador para educar al alumnado sobre las costumbres religiosas y sus limitaciones en el lugar de trabajo?

El personal de formación debe promover la comprensión al tiempo que deja claros los límites.

- **Sesiones informativas sobre hechos y mitos:** proporcionar explicaciones breves y neutrales sobre las principales prácticas religiosas (por ejemplo, horarios de oración, restricciones alimentarias) y aclarar lo que se respeta frente a lo que se regula.
- **Debate sobre situaciones en el lugar de trabajo:** por ejemplo, «¿Qué ocurre si la hora de la oración coincide con el momento de mayor carga de trabajo?». Fomente el equilibrio entre el respeto y la practicidad.
- **Principio de «respeto, no excepción»:** haga hincapié en que es posible realizar adaptaciones (por ejemplo, descansos flexibles), pero que deben ajustarse a la seguridad, la equidad y el flujo de trabajo del equipo.

Consejo para la adaptación: invite a ponentes o representantes de la comunidad para que expliquen las costumbres de primera mano cuando sea posible.

¿Cómo pueden las personas formadoras preparar al alumnado para equilibrar sus prácticas culturales con los requisitos de la organización?

Ayude a las alumnas a comprender que la integración no significa perder la identidad, sino gestionar respetuosamente entre dos conjuntos de expectativas

- **Juegos de rol con doble perspectiva:** las alumnas actúan como personal que gestiona sus propias prácticas (por ejemplo, el ayuno, la vestimenta) mientras responden a las normas de la empresa, como los códigos de uniforme o las normas de manipulación de alimentos.
- **Tabla «Valores culturales frente a valores laborales»:** comparar los valores de la cultura de origen (por ejemplo, la modestia o los rituales) con los valores del lugar de trabajo (por ejemplo, la higiene o la igualdad). Analice los puntos de coincidencia y fricción.

- **Círculo de resolución de problemas:** presentar situaciones (por ejemplo, «¿Puedo llevar un pañuelo en este puesto?» o «¿Cómo saludo a una persona alojada si se desaconseja el contacto físico?») y guiar al grupo hacia soluciones respetuosas.

Consejo para la adaptación: anime al alumnado a hacer preguntas de forma anónima y cree un espacio seguro para aclarar dudas.

Empoderamiento grupal e integración comunitaria

¿Cómo pueden el personal de formación fomentar el empoderamiento del grupo?

El empoderamiento del grupo comienza cuando el alumnado se siente valorado, escuchado y parte de un propósito común. El equipo de formación debe fomentar el apoyo entre compañeras y la confianza colectiva mediante técnicas participativas y la creación de un ambiente inclusivo.

- **Círculos de historias compartidas:** en pequeños grupos, las alumnas comparten experiencias personales relacionadas con el trabajo, la migración o, si es posible, sobre la hospitalidad o el voluntariado. Las demás escuchan y reflexionan sobre aspectos importantes. → Fomenta la confianza, la empatía y el respeto mutuo.
- **Actividades de decisión en grupo:** permitir que el alumnado decida junto cómo estructurar una tarea de formación (por ejemplo, cómo dividir las tareas de limpieza o organizar una recepción simulada, cómo ordenar las tareas de formación). → Promueve la responsabilidad y la colaboración.
- **Rotación de roles de empoderamiento:** asignar diferentes roles rotativos (lideresa, impulsora u observadora) durante las sesiones, para ayudar a las alumnas a descubrir sus cualidades de liderazgo.
- **Muro de celebración:** dedique un espacio en una pizarra o rotafolio para que las alumnas publiquen sus logros (por ejemplo, aprender una nueva frase, terminar una tarea antes de tiempo). → Reconoce el progreso y refuerza la identidad del grupo.

Consejo para la adaptación: para grupos con habilidades lingüísticas o de lectoescritura limitadas, utilice símbolos visuales, dibujos o pegatinas que representen roles para realizar un seguimiento y celebrar las contribuciones.

¿Qué actividades pueden promover la integración en la comunidad en los puestos de trabajo específicos?

La integración en la comunidad se produce cuando el alumnado conecta su aprendizaje con interacciones del mundo real, creando redes sociales más allá del aula y dentro de los equipos.

- **Sistema de acompañamiento de hospitalidad:** empareje a cada alumna con una compañera con otro puesto de trabajo (por ejemplo, cocina con recepción). Haga que se observen mutuamente durante un breve periodo de tiempo y que comenten cómo se interrelacionan sus funciones.
- **Mapa de recursos locales:** cree un mapa visual de los recursos comunitarios relacionados con el sector hotelero (por ejemplo, centros de empleo, asociaciones culturales, cafés lingüísticos). Analice cómo acceder a cada uno de ellos y beneficiarse de ellos.

- **Entrevistas «Conoce el puesto»:** invite a antiguas alumnas o a profesionales (incluso a través de videollamadas) a hablar sobre su trayectoria en el sector hotelero. → Fomenta la aspiración y conecta a las participantes con modelos reales a seguir.
- **Juegos de contribución específicos para cada función:** las alumnas resuelven retos de servicio combinando aportaciones de diferentes funciones. Ejemplo: cómo preparar una habitación a tiempo para el registro utilizando aportaciones del personal de limpieza, cocina y almacén.
- **Actividad de mosaico en equipo:** cada alumna crea una tarjeta o ficha personal que muestra algo significativo sobre su identidad o cultura. En pequeños grupos, estas piezas se ensamblan en un mosaico colectivo titulado con un tema relacionado con el sector hotelero (por ejemplo, «Lo que aportamos al sector», «Juntos servimos» o «Nuestra experiencia como huéspedes comienza aquí»), promoviendo el respeto mutuo, la narración de historias y una fuerte identidad de grupo a través de la colaboración visual.

Consejo para la adaptación: organizar visitas a hoteles o cafeterías cercanos para conocer el contexto, si es posible.

Retos comunes a los que se enfrentan los equipos multiculturales

¿Cómo puede el personal de formación aportar soluciones a estos retos?

Los equipos multiculturales a menudo se enfrentan a malentendidos debido a los diferentes estilos de comunicación, expectativas o suposiciones. Las personas formadoras pueden responder fomentando la conciencia de una misma autoconciencia, promoviendo el diálogo abierto y alentando la comunicación proactiva.

- **Situaciones de conflicto en vivo:** presente malentendidos interculturales típicos (por ejemplo, comentarios directos frente a indirectos, conceptos diferentes del espacio personal). → Haga que las alumnas representen estrategias de respuesta respetuosas y reflexionen sobre los desencadenantes emocionales.
- **Acuerdos grupales:** cree un «código de equipo» compartido durante la formación que describa el comportamiento respetuoso, las normas de comunicación y las expectativas de respuesta, diseñado conjuntamente por los participantes. → Promueve la responsabilidad y los puntos en común.
- **Tarjetas de comportamiento cultural:** utilice tarjetas con comportamientos típicos en el lugar de trabajo (por ejemplo, «Hace preguntas/No hace preguntas», «Habla de forma muy directa») y analice las interpretaciones entre las diferentes culturas. → Fomenta la empatía y replantea las suposiciones.

Consejo para la adaptación: permitir a las alumnas enviar de forma anónima momentos en los que se sintieron incomprendidas y utilícelos como ejemplos de aprendizaje (con su consentimiento).

¿Cuáles son los ejercicios eficaces para fomentar el espíritu de equipo en equipos multiculturales?

La formación eficaz de equipos en grupos diversos se centra en la inclusión, el aprecio mutuo y la colaboración sin presiones.

- **Círculo «Mi fortaleza, nuestra fortaleza»:** las alumnas nombran una fortaleza personal (por ejemplo, paciencia, humor, capacidad de aprender rápido), luego forman equipos con roles mixtos y deciden cómo cada fortaleza puede apoyar una tarea. → Fomenta la confianza y la interdependencia.
- **Cuestionario de conexión cultural:** crea preguntas sencillas sobre costumbres, saludos o comida de las diferentes culturas del grupo. → Despierta la curiosidad y rompe los estereotipos.
- **Reto de colaboración silenciosa:** los equipos completan una tarea breve (por ejemplo, crear un menú) utilizando solo gestos, sin hablar. → Revela hábitos no verbales y fomenta la adaptabilidad.

Consejo para la adaptación: utilizar iconos, imágenes y apoyo multilingüe para incluir todos los niveles de alfabetización.

¿Qué papel desempeñan las directrices legales y éticas en el mantenimiento de interacciones respetuosas y la resolución de conflictos en equipos diversos?

El personal formador debe dotar a las alumnas de conocimientos básicos sobre los derechos y la conducta en el lugar de trabajo para garantizar la dignidad, la seguridad y la equidad en entornos hoteleros diversos.

- **Breve sesiones informativas legales:** presente resúmenes simplificados de los derechos en el lugar de trabajo (no discriminación, lucha contra el acoso, horarios justo, etc.). Utilice recursos visuales o folletos traducidos.
- **Juegos de rol para establecer límites:** simule situaciones en las que el comportamiento sobrepasa los límites (por ejemplo, contacto no deseado, bromas insensibles). → Oriente a las alumnas para que respondan con respeto y conozcan cuando puede complicarse la situación.
- **Tarjetas de reflexión ética:** dar ejemplos de dilemas éticos (por ejemplo, favoritismo, desinformación, privacidad) e invitar a las alumnas a elegir opciones respetuosas de entre un conjunto de respuestas.

Consejo para el personal formador: aclarar que las normas legales y éticas protegen *a todos*, no solo a la empresa. Fomente el diálogo abierto sobre cómo es el «trato justo» en diferentes culturas.

Sección 3: Estudio de caso

Descripción del escenario

Un hotel de tamaño medio en Viena contrató a tres mujeres migrantes: Sara, de Túnez; Fátima, de Siria, e Iulia, de Chechenia, como parte de una nueva iniciativa de empleo social. Se incorporaron a un equipo de limpieza ya existente que trabajaba con un horario muy ajustado, coordinado con las operaciones de recepción. Aunque motivadas y trabajadoras, las nuevas integrantes del equipo se enfrentaban a barreras lingüísticas y tenían expectativas culturales diferentes en cuanto a la jerarquía, la comunicación y el reparto de tareas. Una tensión común surgió en torno a la división de tareas durante los turnos frenéticos de la mañana. El jefe del equipo austriaco consideraba que

Fátima evitaba las tareas más difíciles, mientras que ella creía que estaba mostrando respeto al no «tomar el mando» sin que se le pidiera.

Análisis y lecciones aprendidas

La persona formadora que dirigía este proceso de integración organizó círculos de retroalimentación semanales utilizando ayudas visuales y tarjetas con frases, lo que permitió a todos expresar sus preocupaciones de forma segura y estructurada. También implementó simulaciones breves de intercambio de funciones, en las que las migrantes y el personal intercambiaban temporalmente sus tareas (por ejemplo, preparar las habitaciones, informar de problemas a los supervisores). A través de estos ejercicios, el grupo descubrió que gran parte del conflicto se debía a estilos de comunicación indirectos y a normas laborales diferentes. El personal formador animó al equipo a crear una guía común para la colaboración, que incluía cómo pedir ayuda, rotar las tareas de forma justa y dar feedback de manera respetuosa. Se añadieron guiones para la resolución de conflictos y carteles con mapas culturales a la sala de personal para fomentar la comprensión mutua.

Conclusiones clave

- Las mujeres migrantes suelen dudar a la hora de imponerse debido a las normas culturales en torno al respeto y la jerarquía.
- Los juegos de rol estructurados y la reflexión basada en escenarios fomentan la empatía y una comunicación más clara.
- La creación de herramientas visuales y códigos de equipo diseñados en grupo para ayudar a superar los prejuicios y a generar confianza.
- Las personas formadoras desempeñan un papel fundamental a la hora de modelar un comportamiento inclusivo y crear un espacio para la retroalimentación, especialmente en puestos en el sector hotelero con un ritmo dinámico de trabajo.

Este ejemplo refleja los elementos fundamentales del módulo: salvar las diferencias de comunicación, aceptar la diversidad cultural, empoderar a las participantes y reforzar la cohesión del equipo en un entorno real.

Sección 4: Ejemplos de ejercicios

Camarera de pisos

Escenario de juego de roles: gestionar las solicitudes de las personas alojadas con sensibilidad cultural

Las participantes actúan como personal de limpieza que responde a la solicitud especial de una persona alojada (por ejemplo, toallas adicionales, alfombras de oración o preferencias de limpieza basadas en normas culturales). El juego de roles simula los posibles retos que pueden surgir debido a las limitaciones lingüísticas, los malentendidos culturales y las reacciones emocionales de las personas alojadas. Hace hincapié en la comunicación respetuosa, el reconocimiento de las necesidades culturales y la gestión segura de las interacciones delicadas.

Las alumnas practican cómo identificar expectativas ocultas, adaptar los procedimientos de forma reflexiva y responder con profesionalidad y empatía.

Objetivos de aprendizaje:

- Practicar la comunicación respetuosa.
- Reconocer y adaptarse a las expectativas culturales
- Desarrollar la confianza al interactuar con huéspedes en situaciones delicadas.

Configuración de la tarjeta de la situación:

Los roles se rotan para que todas las participantes puedan experimentar diferentes perspectivas. Cada tarjeta de juego de roles incluye:

- **Rol A:** miembro del personal de limpieza
- **Rol B:** persona alojada con un rasgo cultural específico
- **Persona observadora:** ofrece reflexiones y comentarios tras el juego de roles

Solicitudes culturales de las personas hospedadas en el contexto

1. **Cambio en la distribución de la habitación:** una persona alojada solicita que se reorganicen ciertos elementos de la habitación (por ejemplo, la cama, la silla, la alfombra de oración) para que estén orientados hacia una dirección espiritual, como La Meca o al este. Es importante para los rituales de oración o la armonía simbólica.
2. **Evitar productos de limpieza fuertes:** una persona hospedada prefiere productos de limpieza naturales o sin fragancia debido a reacciones alérgicas.
3. **Solicitud de orden de limpieza:** una persona alojada pide al personal que comience la limpieza en una sección específica de la habitación (por ejemplo, no en el cuarto de baño primero) para respetar el orden de purificación ritual.

Reconocer las expectativas culturales

Las alumnas aprenden a:

- Escuchar activamente las peticiones indirectas o expresadas emocionalmente.
- Prestar atención a los gestos, la incomodidad o la urgencia.
- Hacer preguntas aclaratorias siendo discretos: «¿Le ayudaría si cambiáramos el orden de limpieza?».
- Asumir buenas intenciones y mantenerse abierto al aprendizaje

Frases de comunicación respetuosa

Proporcione a las alumnas un lenguaje sencillo que fomente la confianza:

- «Gracias por avisarme. Me aseguraré de que se haga así».
- «Estaré encantado de ajustar la habitación a su gusto».
- «¿Esta posición le resulta más cómoda? Quiero que se sienta cómodo».

Fomentar la confianza en interacciones delicadas

Empodere a las participantes animándolas a:

- Mantén la calma y no te pongas a la defensiva en situaciones desconocidas.
- Considera cada aportación cultural como una oportunidad para generar confianza
- Solicite ayuda al personal supervisor si no está seguro de cómo proceder.
- Hagan un análisis después del juego de roles para compartir conclusiones y estrategias

Actividad en grupo: Desafío de trabajo en equipo en tareas de limpieza

Las participantes se dividen en pequeños equipos de limpieza y se les presenta una lista de verificación simulada para la limpieza de habitaciones de hotel que incluye notas específicas de las personas hospedadas que requieren sensibilidad cultural y una solución creativa de los problemas. Deben planificar, delegar y ejecutar tareas de forma colaborativa dentro de un límite de tiempo simulado, reflejando los retos de coordinación realistas en un entorno hotelero.

Solicitudes de las personas hospedadas

Cada equipo recibe una tarjeta con una simulación de una situación de limpieza con instrucciones específicas de las personas alojadas, como, por ejemplo:

- **Nota sobre alergias:** «Por favor, no utilice productos de limpieza perfumados».
- **Objetos religiosos:** «Por favor, no toque el altar de oración».
- **Preferencia de orden de limpieza:** «Por favor, comience la limpieza por la zona principal de la habitación, no por el cuarto de baño».

Se pueden incluir restricciones adicionales como «la habitación debe estar lista en 15 minutos» o «trabajar con recursos limitados» para aumentar la presión.

Funciones y organización del equipo

A los equipos de 3 a 5 participantes se les asignan funciones:

- **Responsable de la habitación:** supervisa el progreso de la lista de verificación y gestiona el tiempo.
- **Enlace cultural:** se centra en interpretar las notas de las personas hospedadas y asesorar sobre las adaptaciones.
- **Personal encargado:** dividen las tareas de limpieza física en función de la accesibilidad, el nivel de comodidad y los puntos fuertes.
- Opcional: **Persona observadora/formadora:** supervisa la comunicación, la planificación y el respeto por las sensibilidades de las personas hospedadas.

Instrucciones para el personal formador

1. Informe a las participantes sobre una situación de una persona alojada y la distribución de la habitación.
2. Haga hincapié en que se deben respetar las solicitudes y encontrar soluciones de forma colaborativa.
3. Anime a los equipos a:
 - a. Analizar un posible plan de limpieza.
 - b. Asignar tareas con una justificación clara.
 - c. Tomar decisiones de adaptación (por ejemplo, cambiar a limpieza en seco o reorganizar el orden de las tareas).
4. Proporcionar un cronómetro visible de 15 a 20 minutos para simular los tiempos reales de un hotel.
5. Observar cómo se comunican los equipos bajo presión y cómo gestionan los detalles culturales.

Preguntas de reflexión para el servicio de limpieza

- ¿Cómo aclaraste las instrucciones o pediste ayuda durante la tarea de cocina?
- ¿Qué aprendió de los consejos culinaria de sus compañeras de equipo?

- ¿Cómo influyó la comunicación al resultado de su plato?
- ¿Qué harás de manera diferente la próxima vez para mejorar el trabajo en equipo y la comprensión?

Ayudante en la cocina

Escenario de juego de roles: Comunicarse en una cocina multicultural

Las participantes simulan un turno agitado en una cocina con un equipo multicultural. Una de las alumnas recibe instrucciones para preparar la comida (por ejemplo, «corta las verduras en rodajas finas») de una compañera que habla con un acento marcado o utiliza gestos en lugar de palabras claras. La alumna debe aclarar la tarea de forma respetuosa y completarla bajo presión del tiempo.

Objetivos

- Fortalecer la comunicación verbal y no verbal
- Fomentar la confianza para pedir ayuda o aclaraciones
- Promover el respeto mutuo a pesar de las diferencias lingüísticas.

Asignación de roles

Utilizar tarjetas con situaciones o instrucciones verbales para asignar los roles (los roles se rotan):

- **Papel A: ayudante de cocina:** recibe instrucciones poco claras y debe pedir aclaraciones
- **Papel B: compañera multilingüe:** da instrucciones utilizando un acento, gestos o un vocabulario limitado
- **La persona observadora:** toma nota de cómo se gestiona la aclaración y da su opinión sobre el tono, el lenguaje corporal y el trabajo en equipo

Preparación del reto de comunicación

El personal formador proporciona:

- **Una tarea sencilla de cocina** (por ejemplo, «preparar una ensalada con pepinos y zanahorias cortados en rodajas finas»).
- **Una variante:** la instrucción se da con una pronunciación o gestos poco claros.
- **Límite de tiempo:** 5-7 minutos para completar la tarea después de la aclaración.

Las participantes deben:

- Pedir aclaraciones de forma respetuosa.
- Utilizar señales no verbales (señalar, gesticular).
- Confirmar que han comprendido antes de empezar.

Ejemplos de frases para pedir aclaraciones de forma respetuosa

Proporcione a las alumnas de un lenguaje de apoyo:

- «¿Podría mostrarme lo que quiere decir?».
- «¿Te refieres a esto?» (mientras lo demuestras)
- «Quiero asegurarme de que lo he entendido bien, ¿podría repetirlo más despacio?».

Escenario de juego de roles: gestionar las quejas de una persona alojada con empatía.

Las participantes trabajan en pequeños equipos para preparar un plato sencillo (por ejemplo, un salteado de verduras o a una ensalada). Se alternan entre **la preparación, la cocción y el emplatado**.

Cada miembro comparte un consejo culinario o tradición (por ejemplo, el uso de especias, la técnica de corte, el estilo de emplatado). La actividad fomenta la cooperación, el intercambio cultural y el seguimiento de instrucciones en un entorno dinámico como es la cocina.

Configuración del equipo y funciones

Equipos de 3 a 5 participantes (las funciones se rotan):

- **Responsable de la preparación:** organiza los ingredientes y asigna las tareas de corte.
- **Responsable de la cocina:** gestiona el proceso de cocción y los tiempos
- **Responsable del emplatado:** prepara el plato final y lo presenta
- **Personal colaborador cultural:** comparte una perspectiva personal o cultural sobre la cocina durante el proceso

Instrucciones para el personal formador

1. Elija un plato sencillo y culturalmente neutro
2. Proporcione los ingredientes y utensilios básicos
3. Anime a los participantes a que:
 - compartan consejos culinarios de su cultura
 - practiquen dar y recibir instrucciones con claridad
 - se apoyen mutuamente durante el proceso
4. Establezca un límite de tiempo (20-30 minutos).
5. Observe cómo se comunican y adaptan los equipos.

Preguntas de reflexión para los ayudantes de cocina

- ¿Cómo aclaraste las instrucciones o pediste ayuda durante la tarea en la cocina?
- ¿Qué aprendiste de los consejos culinarios culturales de tu de equipo?
- ¿Cómo influyó en la comunicación al resultado de tu plato?
- ¿Qué harás de manera diferente la próxima vez para mejorar el trabajo en equipo y la comprensión?

Recepcionista

Escenario de juego de roles: gestionar las quejas de las personas hospedadas con empatía

Las participantes simulan una interacción real en la recepción en la que una persona alojada expresa su frustración (por ejemplo, habitación ruidosa, retraso en el registro, falta de servicios). Una participante hace el papel de la persona hospedada, mientras que otra actúa como el personal de recepción encargado de calmar la situación y ofrecer una solución.

Objetivos de aprendizaje

- Practicar la regulación emocional y la resolución de conflictos
- Fomentar la confianza en las interacciones con las personas hospedadas
- Desarrollar un pensamiento orientado a la búsqueda de soluciones bajo presión

Asignación de roles

Utilizar tarjetas con situaciones o instrucciones verbales para asignar los roles (los roles se rotan):

- **Rol A: personal de recepción:** responde a la queja con empatía y profesionalidad.
- **Rol B: huésped:** expresa su insatisfacción, posiblemente con intensidad emocional

- **Persona observadora:** proporciona comentarios sobre el tono, el lenguaje corporal y la estrategia de resolución

Escenarios de quejas (ejemplos)

Las personas formadoras pueden elegir entre quejas realistas de huéspedes, que reflejan frustraciones comunes y factores emocionales en entornos hoteleros.

- «Anoche mi habitación era demasiado ruidosa, no pude dormir».
- «Esperé 30 minutos para hacer el check-in. ¿Por qué no había nadie en recepción?».
- «Reservé una habitación con balcón, pero no me dieron una».

Instrucciones para las personas formadoras

1. Explique a las participantes el escenario y el tono emocional.
2. Anime a la persona hospedada a expresar su preocupación con sinceridad.
3. Guíe al personal de recepción para que:
 - Utilizar la escucha activa (contacto visual, asentir con la cabeza, parafrasear).
 - Valide los sentimientos de la persona hospedada sin ponerse a la defensiva.
 - Ofrezca una solución o un siguiente paso (por ejemplo, cambio de habitación, disculpa, compensación).
4. Realice un resumen con las personas observadoras para destacar los aspectos a mejorar y los puntos fuertes.

Ejemplos de frases para una comunicación empática

Proporcione a las alumnas de un lenguaje de apoyo:

- «Lamento mucho oír eso, debe de haber sido frustrante».
- «Gracias por informarnos de ello. Déjeme ver cómo puedo ayudarle».
- «Entiendo tu preocupación. Haré todo lo posible por solucionarlo».

Actividad en grupo: ejercicio de trabajo en equipo para mejorar las interacciones sociales.

Las participantes rotan por breves escenarios de juego de roles que incluyen **saludos, registros y resolución de problemas**. Cada ronda incluye una persona **hospedada**, una **persona de recepción** y una **persona de gerente**. El objetivo es explorar diferentes perspectivas y mejorar la comunicación verbal y no verbal en entornos de recepción.

Configuración de los roles

Equipos de 3 personas rotan entre:

- **Una persona hospedada:** expresa una necesidad o inquietud
- **Recepcionista:** responde con profesionalidad
- **Gerente:** apoya la resolución u observa la interacción

Los escenarios pueden incluir: gestionar un error de doble reserva o ayudar a una persona hospedada con una solicitud especial (por ejemplo, salida tardía).

Instrucciones para el personal formador

1. Proporcione indicaciones sobre los escenarios y tarjetas con los roles
2. Anime a las participantes a:
 - Utilizar saludos claros y amables
 - Practicar la modulación del tono y el lenguaje corporal.
 - Cambiar roles para comprender las diferentes responsabilidades.

3. Hacer un resumen después de cada ronda para analizar los estilos de comunicación y el impacto emocional

Preguntas de reflexión para el funcionamiento de la recepción

- ¿Cómo influyeron la empatía y el tono en la reacción de la persona hospedada?
- ¿Qué le ayudó a mantener la calma y centrarse en la solución durante la queja?
- ¿Cómo cambió su perspectiva al cambio de roles?
- ¿Qué aplicará en futuras interacciones para mejorar la satisfacción de la persona hospedada?

Asistente de almacén

Escenario de juego de roles: Trabajar con diversos proveedores y compañeras

Las participantes simulan una interacción de entrega de mercancías con un proveedor que habla en otro un idioma o tiene expectativas desconocidas. La alumna debe confirmar la entrega, identificar cualquier discrepancia (por ejemplo, artículos faltantes o incorrectos) y resolver el problema con respeto.

Objetivos de aprendizaje

- Practicar una comunicación respetuosa y asertiva
- Explorar las diferencias culturales y logísticas
- Fomentar la confianza en la resolución profesional de los problemas de las entregas.

Asignación de roles

Utilizar tarjetas con situaciones o instrucciones verbales para asignar los roles (los roles se rotan):

- **Rol A: asistente de gestión:** recibe y verifica la entrega
- **Rol B: representante del proveedor:** se comunica con un dominio limitado del idioma local o utiliza una terminología diferente
- **Persona observadora:** toma nota de cómo se gestiona la discrepancia y ofrece comentarios sobre el tono, la claridad y la resolución de problemas

Configuración del escenario de entrega

Las personas formadoras proporcionan un albarán de entrega simulado con:

- **Discrepancia en los artículos:** por ejemplo, se esperaban 10 unidades, pero solo se entregaron 8
- **Confusión en el etiquetado:** por ejemplo, el producto está etiquetado de forma diferente a lo esperado.
- **Barrera lingüística:** el proveedor utiliza términos o gestos desconocidos.

Las participantes deben:

- Confirmar la entrega
- Identificar y describir el problema
- Resolverlo de forma respetuosa y asertiva

Ejemplos de frases para una comunicación asertiva

Proporciona a las alumnas de un lenguaje de apoyo:

- «He notado una diferencia en la cantidad, ¿podemos comprobarlo juntos?».
- «¿Podría ayudarme a entender esta etiqueta? Parece diferente de lo esperado».
- «Busquemos una solución que nos beneficie a ambos».

Actividad en grupo: ejercicio colaborativo de gestión de inventario

Las participantes trabajan en pequeños equipos para organizar una lista de inventario simulada que incluye artículos **que faltan, están mal etiquetados o duplicados**. Deben clasificar, etiquetar y notificar las discrepancias de forma colaborativa utilizando una hoja de seguimiento compartida. La actividad simula la coordinación real en un almacén y hace hincapié en la atención al detalle, el trabajo en equipo y la comunicación.

Configuración del equipo y funciones

Equipos de 3 a 5 participantes (las funciones se rotan):

- **Responsable de inventario:** supervisa la clasificación y el seguimiento
- **Verificador/a de etiquetas:** verifica los nombres y códigos de los artículos
- **Informador/a:** documenta las discrepancias y prepara un resumen
- **Enlace logístico:** sugiere soluciones y se comunica con el formador/proveedor

Instrucciones para el personal formador

1. Proporcione una lista de inventario ficticia con errores intencionados
2. Incluya tarjetas físicas o impresas de los artículos para su clasificación
3. Anime a los equipos a:
 - Identificar y corregir errores
 - Debatir cómo informar de los problemas con claridad
 - Utilicen un lenguaje respetuoso al proponer correcciones
4. Establezcan un límite de tiempo (15-20 minutos) para simular la presión de una situación real
5. Observare cómo se comunican los equipos y cómo delegan las tareas

Preguntas para la reflexión sobre la asistencia de almacén

- ¿Cómo le ayudó la comunicación concisa a identificar y resolver problemas?
- ¿Qué diferencias culturales o lingüísticas encontró y cómo se adaptó?
- ¿Cómo compartió su equipo la responsabilidad y resolvió los problemas en conjunto?
- ¿Qué aplicará en futuras interacciones con proveedores o almacenes para mejorar la precisión y la colaboración?

Sección 5: Herramientas de evaluación del impacto y autoevaluación.

Para garantizar que las mujeres refugiadas que reciben formación en el sector hotelero puedan reconocer su progreso y que el personal formador pueda apoyar su desarrollo de manera eficaz, esta sección ofrece herramientas prácticas para evaluar las habilidades interpersonales y sociales.

Escala de autoevaluación

La autoevaluación ayuda a las alumnas a tomar conciencia de sus propias fortalezas interpersonales y de las áreas en las que pueden mejorar. Fomenta la reflexión y aumenta la confianza al mostrar el progreso a lo largo del tiempo. El **personal formador** puede utilizar los resultados para identificar retos comunes, adaptar el apoyo y celebrar los logros individuales. Esta herramienta es especialmente valiosa para realizar un seguimiento de los cambios sutiles en la comunicación, el trabajo en equipo y la expresión personal que pueden no ser visibles de inmediato.

- Lista de verificación sencilla con afirmaciones como puntuadas del 1 (nada) al 5 (mucho)
 - «Me siento segura al comunicarme con personas de diferentes orígenes».
 - «Puedo trabajar eficazmente en equipo bajo presión».
 - «Puedo pedir ayuda cuando la necesito».
 - «Escucho a los demás de forma activa y respetuosa».
 - «Puedo trabajar eficazmente en equipo, incluso bajo presión».

Preguntas para la reflexión

Las preguntas para la reflexión animan a las alumnas a pensar profundamente sobre sus experiencias, emociones e interacciones durante la formación. Este proceso ayuda a desarrollar la conciencia de una misma, la resiliencia emocional y la sensibilidad cultural, habilidades interpersonales clave en los puestos en el sector hotelero. El **personal formador** puede utilizar estas preguntas al final de las actividades o jornadas de formación para propiciar debates significativos, apoyar el crecimiento personal y fomentar un entorno de aprendizaje seguro e inclusivo.

Pueden escribirse, expresarse oralmente o compartirse en parejas o grupos, dependiendo del nivel de alfabetización y la comodidad de las participantes, pero no es necesario que sean formales ni que siempre se escriban: pueden ser lúdicas, visuales y fáciles de utilizar con la tecnología. A continuación, se presentan algunas formas interesantes de ponerlas en práctica:

- **Reflexiones en post-its:** las alumnas escriben sus respuestas en post-its de colores y los pegan en un rotafolio, en la pared o incluso en la puerta al salir. Esto crea un «muro de reflexión» visual y fomenta el intercambio sin presión.
- **Votación con pegatinas:** utilice pegatinas emoji o puntos para responder a preguntas como «¿Qué nivel de confianza he tenido hoy?» en un gráfico compartido.
- **Herramientas digitales:**
 - AhaSlides: ideal para encuestas en vivo, tormentas de ideas y sesiones de preguntas y respuestas con una interfaz lúdica. <https://ahaslides.com/>
 - Poll Everywhere: ideal para obtener comentarios en tiempo real y se integra con PowerPoint. <https://www.poll Everywhere.com/>
 - Slido: sencillo y eficaz para preguntas y respuestas en directo y sondeos de opinión. <https://www.slido.com/>
 - Kahoot!: cuestionarios gamificados que pueden incluir preguntas de reflexión. <https://kahoot.com/>
 - Slides With Friends: combina comentarios en directo con formatos divertidos, como compartir fotos y valoraciones con emojis. <https://slideswith.com/templates>

Ejemplos de preguntas:

«¿Qué he aprendido hoy sobre mí misma?»

- «¿Cómo respondí a un desafío o malentendido?»
- «¿Qué aspecto cultural me ha sorprendido?»
- «¿Cuándo me sentí más segura o orgullosa?»
- «¿Cómo me ha apoyado hoy otra persona?»
- «¿Qué haría de manera diferente la próxima vez en una situación de equipo?»
- «¿Qué me hizo sentir incluida o excluida?»
- «¿Cómo he mostrado respeto o empatía hoy?».

Registro de desarrollo personal

El registro de desarrollo personal es una sencilla herramienta semanal que ayuda a las alumnas a establecer pequeños objetivos alcanzables relacionados con su crecimiento interpersonal y social. Al reflexionar sobre sus esfuerzos y emociones, las alumnas se responsabilizan de su aprendizaje y ganan confianza para aplicar nuevas habilidades. El personal formador puede revisar estos registros semanalmente para ofrecer ánimos, celebrar los progresos y ajustar el apoyo cuando sea necesario.

- **Estructura:**
 - **Mi objetivo para esta semana** (por ejemplo, «Intervenir en los debates en grupo»).
 - **Lo que hice para lograrlo**
 - **Cómo me sentí con a mi progreso**
- **Uso:** Se revisa semanalmente con el personal formador o las compañeras en un entorno de apoyo y sin juicios
- **Beneficio:** Fomenta la autoconciencia, la motivación y la sensación de logro

Ejemplos de objetivos

Estos objetivos se pueden adaptar a cada puesto de trabajo y al nivel de comodidad de la alumna:

- «Hacer una pregunta al día durante la formación en grupo».
- «Aprender y utilizar una frase cortés al día en el idioma local».
- «Compartir mi opinión en un debate en equipo».
- «Ayudar a una compañera de equipo a completar una tarea».
- «Mantener la calma y ser educado cuando algo sale mal».

Breve revisión por pares.

Las revisiones por pares ofrecen a las alumnas la oportunidad de dar y recibir comentarios positivos y constructivos en un entorno seguro y propicio. Esta práctica fortalece los vínculos interpersonales, fomenta el respeto mutuo y ayuda a las participantes a reconocer sus propias fortalezas sociales y las de los demás. Para las mujeres refugiadas, puede ser especialmente empoderador escuchar las afirmaciones de sus compañeras y aprender a expresar su agradecimiento con confianza.

- **Uso:** después de los ejercicios en grupo o actividades de juego de roles dramatizaciones; puede ser verbal o escrito.
- **Consejo para el personal formador:** modele un lenguaje respetuoso y guíe a las participantes para que den comentarios amables y específicos.

Ejemplos de preguntas para la revisión

- «Una cosa que aprecié de tu trabajo en equipo fue...».
- «Me ayudaste a sentirme incluida cuando...».

«Me di cuenta de que mantuviste la calma y fuiste respetuosa cuando...».
«Explicaste algo con claridad y me ayudaste a entenderlo».
«Mostraste amabilidad cuando...».
«Me sentí apoyada por ti cuando trabajamos juntas en...».

Estos breves intercambios ayudan a las alumnas a reflexionar sobre su comportamiento, desarrollar empatía y ganar confianza para comunicarse abiertamente, cualidades clave en los puestos del sector hotelero.

Métodos mixtos para una evaluación inclusiva

Para garantizar la accesibilidad y la relevancia en grupos multiculturales:

- Combina herramientas cuantitativas (escalas, listas de verificación) con métodos cualitativos (diarios, debates).
- Utiliza materiales visuales o versiones traducidas cuando sea necesario.
- Permita la reflexión en los grupos para las participantes con bajo nivel de alfabetización.

Consejos para la implementación

- Utilice herramientas breves y fáciles de usar (5-10 minutos como máximo).
- Integre las evaluaciones de forma natural en el flujo de la formación (por ejemplo, después de una sesión principal, después de un tema o sección, después de cada módulo).

MÓDULO 2

MENTES RESILIENTES: APOYO AL BIENESTAR MENTAL DE LAS MUJERES REFUGIADAS



Foto de Anna Shvets: <https://www.pexels.com/de-de/foto/hande-menschen-freunde-zusammen-4672720/>

Mentes resilientes: apoyo psicológico al bienestar mental de las mujeres refugiadas

El módulo 2 es una herramienta esencial para formadores/as que trabajan con mujeres refugiadas en el sector hotelero. Muchas de ellas han vivido experiencias traumáticas que afectan a su bienestar y aprendizaje, por lo que es clave acompañarlas con el respeto, la empatía y la contención.

El contenido aborda los efectos psicosociales de sus vivencia con enfoque culturales y de género, identificando estigmas, barreras y señales de estrés y trauma. Incluye casos reales, buenas prácticas y estrategias pedagógicas basadas en el trauma, además de herramientas prácticas para crear entornos seguros, motivadores y emocionalmente sostenibles.

También se proponen técnicas para reducir el estrés, reforzar la autoestima y fomentar las relaciones sociales que contribuyen al sentido de pertenencia.

El módulo no pretende formar terapeutas, sino formadoras y formadores que cuiden, escuchen y estructuren. Porque la calidad del vínculo pedagógico puede marcar la diferencia entre abandonar una formación o convertirla en una oportunidad transformadora.

Sección 1: Fundamentos teóricos y temas claves

1.1. Concienciación sobre la salud mental:

- Comprensión de los problemas de salud mas comunes.

Las principales culturas de origen de las mujeres refugiadas en Grecia, Alemania, Austria y España se agrupan en dos bloques principales:

- Culturas musulmanas, como las de Siria, Afganistán, Irak, Irán y Marruecos, marcadas por valores tradicionales, estructuras patriarcales y experiencias de violencia o conflicto.
- Culturas latinoamericanas, especialmente en España, procedentes de Venezuela, Colombia o Perú. Aunque comparten el mismo idioma, se enfrentan a retos emocionales y estructurales similares.

Ambos grupos están expuestos al trauma migratorio, estigmas de género y a las barreras para acceder al apoyo psicosocial.

En la población general, los trastornos más comunes son la ansiedad, la depresión y el trastorno por estrés postraumático (TEPT). Según la OMS (2022), más del 13 % de la población mundial tiene un trastorno mental diagnosticable.

Según el DSM-5 (APA, 2013):

- Ansiedad generalizada: preocupación excesiva y persistente durante al menos seis meses, con síntomas como inquietud, fatiga, irritabilidad, insomnio y tensión muscular.
- Depresión mayor: estado de ánimo depresivo durante gran parte del día, pérdida de interés, fatiga, trastornos del sueño o del apetito, culpa excesiva y pensamientos de muerte.
- Trastorno por estrés postraumático: se produce después de acontecimientos traumáticos, con reviviscencias, evitación, alteraciones cognitivas y estado de alerta constante.

En las mujeres refugiadas, estos trastornos son más frecuentes y graves, debido a la violencia de género, la migración forzada, la pérdida del entorno familiar y la discriminación estructural. Un metaanálisis realizado por Turrini et al. (2017) indica que entre el 30 % y el 40 % de los refugiados presentan síntomas de trastorno por estrés postraumático, y entre el 40 % y el 50 % presentan síntomas de depresión o ansiedad, siendo las mujeres más vulnerables.

En el caso de las mujeres latinoamericanas, es común el duelo migratorio prolongado, que combina la pérdida del territorio, los lazos, el idioma y el estatus social. Esto va acompañado de sentimientos de culpa, nostalgia y aislamiento, agravados por el racismo y la xenofobia. Como relató una participante en un estudio de la OIM (2020): «Aquí no soy nadie. En mi país era profesora, aquí me miran como si no supiera hacer nada».

Las mujeres musulmanas se enfrentan a barreras adicionales: el estigma cultural que asocia los problemas psicológicos con la debilidad espiritual o el castigo divino dificulta la búsqueda de ayuda. Además, la islamofobia en Europa genera inseguridad, discriminación y presión para ocultar los signos de identidad religiosa. Una joven siria entrevistada por Abdelhady (2019) afirmó: «Cambié tres veces de trabajo porque mis jefes no querían que llevara el velo».

En resumen, los trastornos de salud mental más comunes en las mujeres refugiadas tienen una base clínica, pero están fuertemente condicionados por el contexto de violencia, discriminación e inestabilidad vital. Comprender estas dinámicas es clave para una intervención eficaz y adaptada culturalmente.

▪ ¿Cómo pueden las personas formadoras abordar los problemas comunes de salud mental?

Aunque las personas formadoras no son profesionales de la salud mental, desempeñan un papel clave como figuras de referencia en los entornos de formación. Su presencia cotidiana, su capacidad de escucha y su función de acompañamiento pueden marcar una diferencia significativa en el bienestar emocional de las mujeres refugiadas.

Su labor se centra en identificar señales de malestar, crear espacios seguros y respetar las diferencias culturales. Para ello, se destacan las siguientes herramientas:

- **Escucha activa y validación emocional:** Basada en la propuesta de Rogers (1961), la escucha activa implica una atención genuina, sin interrupciones ni juicios. Validar emocionalmente consiste en reconocer que los sentimientos de la otra persona tienen sentido, incluso si no se comprenden por completo.
- **Comprensión y adaptación cultural:** cada cultura expresa el sufrimiento de manera diferente. Es esencial evitar interpretaciones únicas del comportamiento emocional y abrirse a la diversidad expresiva.
- **Entorno emocionalmente seguro:** Crear un espacio formativo seguro implica establecer normas claras, relaciones respetuosas y tolerancia al error. Esto es especialmente importante para las personas que viven con traumas, que pueden estar hipervigilantes o temerosas del juicio.
- **Derivación a recursos especializados:** La persona formadora no debe ejercer como terapeuta, pero sí puede detectar señales de alerta y facilitar el acceso a apoyo profesional. Es importante tener en cuenta que barreras como el idioma, el miedo institucional o la falta de documentación pueden dificultar la búsqueda de ayuda.
- **Autocuidado de la persona formadora:** Acompañar procesos marcados por el trauma puede generar desgaste emocional. Reconocer los signos de fatiga por compasión (Figley, 2002) y contar con espacios regulares de cuidado entre el equipo, como breves reuniones de apoyo mutuo, ayuda a mantener una intervención ética y sostenible.

▪ *Influencia de la cultura empresarial en la salud mental*

El entorno laboral tiene un impacto directo en la salud mental de las personas trabajadoras. En el caso de las mujeres refugiadas, esta influencia es aún más significativa debido a su situación de vulnerabilidad estructural. Una cultura corporativa inclusiva, segura y empática puede ser un factor de protección contra el malestar emocional. Por el contrario, los entornos laborales autoritarios, desorganizados o discriminatorios pueden exacerbar los síntomas de ansiedad, aislamiento o trauma.

La cultura empresarial se refiere al conjunto de valores, normas, comportamientos, relaciones y dinámicas internas que caracterizan a una organización. Incluye cómo se toman las decisiones, cómo se trata a las personas empleadas, qué se espera de ellos y ellas, y qué tipo de relaciones se fomentan.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), los factores psicosociales del entorno laboral, como el estilo de liderazgo, la carga de trabajo, la comunicación interna o el reconocimiento, influyen en el bienestar mental tanto como las condiciones físicas o económicas.

En el sector hotelero, uno de los más precarizados, algunas características comunes pueden suponer riesgos psicosociales para las trabajadoras refugiadas:

- Estructuras jerárquicas rígidas y trato autoritario.
- Falta de reconocimiento o invisibilidad del esfuerzo.
- Comunicación basada en órdenes, sin espacio para escuchar.
- Ambigüedad de roles o tareas mal definidas.
- Presión por la productividad y un ritmo rápido sin descansos.
- Sexismo, racismo o islamofobia normalizados en el equipo.

Por el contrario, una cultura corporativa saludable favorece el bienestar emocional, la integración y la permanencia en el empleo, que son elementos clave de una cultura corporativa saludable:

- Liderazgo empático.
- Comunicación horizontal y clara.
- Reconocimiento del esfuerzo.
- Prevención de la discriminación.
- Apoyo emocional y acompañamiento.

Las **propuestas** para entornos de formación y empresas de acogida que apoyen la salud mental de sus trabajadores podrían incluir lo siguiente:

- Entornos **emocionalmente seguros**: eliminando prácticas de gritos, las humillaciones o las prácticas autoritarias. Promoviendo normas de convivencia claras y respetuosas.
- **Formación** obligatoria en derechos, igualdad y perspectiva de género.
- **Canales de comunicación interna protegidos**: referentes de bienestar. Buzones de sugerencias o espacios grupales.
- Políticas **de reconocimiento** positivo.
- **Círculos restaurativos** de escucha y apoyo.

Los testimonios de la vida real proporcionan información sobre el impacto de la cultura corporativa en la salud emocional de las mujeres refugiadas. A continuación, se presentan ejemplos contrastados por país, que reflejan prácticas discriminatorias (negativas) y entornos inclusivos y humanizados (positivos):

- España: «Pregunté si podía rezar durante 10 minutos y me dijeron que esto no era turismo espiritual». (Testimonio anónimo recopilado por Cruz Roja, 2020).
- España: «En la cooperativa me preguntaban cada mañana cómo estaba, no solo si había cumplido con la tarea. Me sentía como una persona, no solo como mano de obra». (Testimonio incluido en las entrevistas de evaluación del programa de inserción sociolaboral Mescladís, Barcelona, 2022).
- Alemania: «Tenía experiencia como pastelera, pero solo me dejaban fregar platos. Me dijeron que no podían ponerme delante del público llevando un velo». (Flüchtlingsrat Berlín, 2020).
- Alemania: «Mi tutor en Kiezküchen me preguntó si me sentía cómoda en la cocina, si necesitaba adaptar mi uniforme. Me sentí cuidada, por primera vez desde que salí de Siria». (Testimonio del programa Arrivo Berlin Women, citado en la evaluación de impacto de 2020 de Kiezküchen, Berlín).
- Austria: «Mi jefa me ofreció dos trabajos diferentes y me preguntó cuál me venía mejor. Nunca antes me habían preguntado eso». (Caritas Wien, 2021).
- Austria: «Pasé semanas limpiando baños en un hotel sin que nadie me hablara. Ni los jefes ni las compañeras. Era como si no existiera». (Testimonio documentado en grupos focales realizados por Caritas Wien dentro del programa Integration und Arbeit für geflüchtete Frauen, 2021).
- Grecia: «Mi jefe me enseñó pacientemente a manejar la máquina y me dijo que aprendía rápido. Lloré de emoción. (Melissa Network, 2022).
- Grecia: «Me gritaban todo el tiempo porque no entendía bien el griego. Nunca me explicaban nada. Me fui llorando al tercer día». (Testimonio recogido durante el trabajo de campo con mujeres refugiadas en el sector de la hostelería en Tesalónica, en el marco del proyecto Hospitality Routes to Integration de Solidarity Now, 2021).

- Reconocer los signos de estrés y trauma

El estrés y el trauma son experiencias comunes entre las mujeres refugiadas, causadas por la violencia, la migración forzada, la discriminación y la inseguridad vital. Estos factores afectan directamente a su salud emocional, su aprendizaje y su integración sociolaboral. Aunque las personas formadoras no deben diagnosticar, sí es esencial que identifiquen las señales de angustia y actúen con empatía y respeto.

Según el modelo de Lazarus y Folkman (1984), el estrés es un proceso dinámico en el que la persona valora si los desafíos del entorno superan sus recursos personales. Cuando esta valoración es negativa y persistente, puede derivar en síntomas físicos, emocionales y cognitivos.

En las mujeres refugiadas, el estrés suele ser crónico y acumulativo, y está relacionado con factores como el desplazamiento forzoso, la pérdida del hogar y los vínculos, las barreras lingüísticas y culturales, la discriminación estructural o la inseguridad jurídica.

- **Síntomas frecuentes del estrés:**

- Físicos: dolores de cabeza, de espalda o de estómago sin causa médica, insomnio, fatiga persistente...
- Cognitivos: dificultad para concentrarse, olvidos, lentitud o bloqueos...
- Emocionales: irritabilidad, ansiedad, llanto, retraimiento...
- Conductuales: aislamiento, ausencias, evitación de ciertas tareas, etc.

Ejemplo 1: Durante una clase de cocina, una mujer colombiana no consigue seguir una receta sencilla, evita el contacto visual y al final dice: «No estoy durmiendo, mi cabeza no puede más».

Ejemplo 2: En una actividad de almacén, una mujer siria se pone tensa cuando se le pide que repita un cálculo. Levanta la voz y luego se aísla. El personal de formación evita confrontarla y adapta la tarea tras conversar con ella.

- **Lazarus y Folkman identifican dos estrategias principales para afrontar el estrés:**

- Centrada en el problema: la persona intenta cambiar la situación (por ejemplo, aprendiendo el idioma, buscando trabajo).
- Centrada en las emociones: busca aliviar el malestar (por ejemplo, llorando, rezando, evitando la situación).

Cuando el entorno se percibe como hostil o incontrolable, por ejemplo, debido al status migratorio o a experiencias traumáticas, es habitual recurrir a estrategias centradas en las emociones. Lejos de ser una forma de pasividad, estas conductas pueden ser adaptativas.

Ejemplo 3: Una mujer afgana evita las prácticas en salas cerradas y pide tareas visibles. Aunque esto puede interpretarse como evasión, es una forma de autoprotección contra traumas previos.

El trauma psicológico se produce cuando un acontecimiento extremo supera la capacidad de afrontamiento y deja una sensación permanente de amenaza. Según el DSM-5 (APA, 2013), los síntomas se agrupan en:

- **Reexperimentación:** flashbacks, pesadillas, recuerdos intrusivos.
- **Evitación:** rechazo a recordar o hablar sobre el evento, evitación de lugares o personas asociadas.
- **Trastornos emocionales y cognitivos:** desapego, culpa, pérdida de interés.
- **Hiperactivación:** hipervigilancia, sobresaltos, irritabilidad, insomnio.

Síntomas observables en mujeres refugiadas con trauma psicológico: bloqueo emocional, sensación de peligro constante, dificultad para confiar, evitación de tareas o entornos, etc.

Testimonio (ACNUR, 2021): «Cada vez que alguien grita en clase, me bloqueo. Me recuerda cuando los soldados rompieron la puerta de mi casa».

Señales indirectas que deben observar las personas formadoras:

- **Físicas:** tensión corporal, mirada ausente, dolencias somáticas...
- **Cognitivas:** desorganización, errores frecuentes, confusión, etc.
- **Emocionales:** llanto, cambios de humor, apatía...
- **Conductuales:** retraimiento, cambios en la participación, evitación de tareas o personas...

Ejemplo 4: Una mujer venezolana empieza a fallar en tareas sencillas y se aísla. El personal de formación, al acercarse a ella, descubre que su familia se enfrenta a una posible deportación.

- Fuentes típicas de estrés en los cuatro puestos de trabajo

Las mujeres refugiadas que acceden a un empleo en el sector hotelero suelen ocupar puestos operativos que combinan altas exigencias físicas o emocionales, poca autonomía y escaso reconocimiento. Estas condiciones, si no se gestionan con sensibilidad, pueden intensificar el malestar psicológico preexistente, aumentar la rotación laboral y dificultar la integración.

Ayudante de cocina.

- **Fuentes de estrés:** Ritmo acelerado, presión por los tiempos de entrega. Comunicación directa y jerárquica, a menudo sin comentarios positivos. Exposición continua al calor, el ruido y los olores fuertes. Falta de descanso o descansos adecuados. Lenguaje técnico en otro idioma.
- **Síntomas observables:** Irritabilidad, tensión muscular, fatiga persistente. Evitar las tareas de ritmo rápido o el trabajo en grupo. Hipervigilancia o sobresalto ante los gritos. Molestias físicas (mareos, dolores de cabeza, problemas gástricos).
- **Ejemplo real en Grecia:** Una mujer siria, ayudante de cocina en un restaurante de Atenas, dejó su trabajo después de una semana. En su testimonio recogido por Melissa Network (2022), explicó: «Me gritaban todo el tiempo. No sabía si estaba haciendo algo mal. Tenía dolor de estómago todos los días antes de entrar».
- **Ejemplo de buenas prácticas en Alemania:** En Kiezküchen (Berlín), los responsables de cocina reciben formación en comunicación no violenta y se establecen parejas de mentores para las nuevas empleadas. Esto reduce la ansiedad inicial y favorece la integración (evaluación interna, 2020).

Camarera de pisos.

- **Fuentes de estrés:** Trabajo físicamente exigente y de ritmo acelerado. Normas estrictas de limpieza y presentación. Soledad en el desempeño de las tareas (trabajo individual). Contacto con espacios íntimos o restos personales, lo que puede reactivar traumas. Supervisión rígida o basada en inspecciones sorpresa.
- **Síntomas observables:** Cansancio extremo o dificultad para iniciar las tareas. Evitación de determinadas habitaciones (con olores, objetos íntimos, desorden). Llanto, retraimiento o ausencia tras tareas emocionalmente exigentes. Hipervigilancia o malestar cuando se está solo en habitaciones cerradas.
- **Ejemplo real en España:** En un taller de formación para la limpieza de hoteles en Málaga, una mujer afgana se negó a entrar sola en una habitación. Más tarde reveló que la habían encerrado durante su huida. El equipo adaptó la actividad para trabajar siempre en parejas (fuente: memoria interna de Cruz Roja, 2020).
- **Ejemplo de buenas prácticas en Austria:** Das Columbus Café ofrece contratos rotativos para las tareas de sala, cocina y limpieza, con el fin de evitar la sobrecarga en solo rol. También permite descansos programados cada 90 minutos, lo que reduce la fatiga y la ansiedad (Caritas Wien, 2021).

Recepcionista.

- **Fuentes de estrés:** Interacción continua con clientes en diferentes idiomas. Exposición a conflictos con clientes insatisfechos. Exigencias en cuanto a la apariencia y la presentación personal. Presión para resolver problemas rápidamente. Falta de formación formal en el uso de sistemas informáticos.
- **Síntomas observables:** inseguridad, vacilación excesiva al hablar. Miedo a cometer errores en público. Insomnio, ataques de pánico antes de los turnos. Evitación de las interacciones o rigidez en el lenguaje corporal.
- **Ejemplo real en Alemania:** Una mujer iraquí contratada como recepcionista fue objeto de burlas por su acento. En un informe del Flüchtlingsrat Berlín (2020), dijo: «Cada palabra que decía era como si todos me estuvieran juzgando. Un cliente me dijo que hablaba una terrorista».
- **Ejemplo de buenas prácticas en Grecia:** El Philoxenia Inn Hotel (Kavala), en colaboración con Melissa Network, puso en marcha un programa de co-recepción, en el que las nuevas trabajadoras comparten tareas con una compañera griega durante sus primeras semanas. Esto reduce el miedo a cometer errores y les permite aprender vocabulario funcional en el contexto (Melissa Network, 2022).

Control de stock.

- **Fuentes de estrés:** Tareas invisibles, con poco reconocimiento. Expectativas de alta precisión y control de inventario. Espacios cerrados, fríos o mal iluminados. Poca interacción social, aislamiento. Carga física del traslado de mercancías.
- **Síntomas observables:** Dolor de espalda o molestias musculares. Irritabilidad, frustración por no ser escuchada. Errores en el recuento, pérdida de concentración. Retraimiento o sensación de inutilidad.
- **Ejemplo real en Austria:** Una mujer eritrea trabajaba en el almacén de un hotel sin recibir instrucciones claras. Se le corregía de forma agresiva por los errores en los pedidos. En entrevistas realizadas por Caritas Wien (2021), relató: «Nadie me dijo nada, simplemente me dejaron en el almacén. Pensé que era un castigo».
- **Ejemplo de buenas prácticas en España:** En la cooperativa Mescladís, las tareas se rotan entre la cocina, el almacén y la atención al cliente para evitar rutinas solitarias y se celebran reuniones semanales del equipo para escuchar las aportaciones de todas (Mescladís, Informe 2022).

1.2. Técnicas de reducción del estrés: sugerencias y ejemplos para manejar las fuentes de estrés

▪ Técnicas de mindfulness y relajación

Las técnicas de mindfulness (atención plena) y las técnicas de relajación son prácticas accesibles y culturalmente adaptables que ayudan a reducir el estrés, mejorar la concentración y fomentar la autorregulación emocional. En mujeres refugiadas, estas herramientas pueden ser especialmente útiles para contrarrestar la hipervigilancia, el agotamiento y los pensamientos repetitivos derivados de experiencias traumáticas o estrés crónico.

Según Kabat-Zinn (1990), el Mindfulness es la capacidad de prestar atención al momento presente con aceptación, sin juzgar. Su eficacia en entornos de alta carga emocional ha sido ampliamente demostrada (Goyal et al., 2014; Creswell, 2017), incluso en contextos de intervención con población refugiada (Schulz, 2021).

- **Ejercicios de mindfulness:** El mindfulness consiste en entrenar la capacidad de estar presente en el momento actual sin juzgar. No requiere mucho tiempo ni silencio absoluto, y puede aplicarse en contextos laborales reales.
- **Ejercicios generales en la formación:** Comenzar el día de forma consciente, 3 minutos de respiración profunda con los pies en el suelo, observando el cuerpo y el estado de ánimo sin forzarlo. Esto se puede hacer en grupo o en silencio al llegar.
- **Transición entre actividades:** una pausa de 2 minutos para cerrar los ojos, respirar y liberar la tensión acumulada.
- **Cierre emocional del día:** una palabra o símbolo que exprese cómo se va cada una, a una frase positiva como ritual de salida.

Veamos un ejemplo práctico en España: en la cooperativa Mescladís (Barcelona), se introdujo una práctica diaria de «respiración de bienvenida» al comienzo de los turnos y una pausa de 3 minutos con música tranquila en mitad de la jornada laboral. Según su evaluación de 2022, el 78 % de las trabajadoras valoró positivamente esta medida, ya que les ayudaba a «empezar con mejor ánimo» o a «sentirse más concentradas».

Consideraciones culturales y adaptaciones: En las mujeres musulmanas, la práctica del mindfulness puede integrarse con elementos religiosos, como la respiración acompañada de un versículo del Corán o una invocación. En las mujeres latinoamericanas, las visualizaciones pueden incluir paisajes o escenas del país de origen, elementos familiares o religiosos (velas, flores, naturaleza).

▪ Abordar la gestión del tiempo y el equilibrio entre la vida laboral y personal

La sobrecarga de responsabilidades, la inseguridad laboral y las dificultades para atender las obligaciones personales y familiares generan un estrés constante para muchas mujeres refugiadas. Además de su rol productivo, a menudo se encargan del cuidado de hijas e hijos, familiares y los hogares, tanto en el país de acogida como en el de origen, lo que aumenta su carga mental y emocional. Promover una gestión saludable del tiempo y facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal mejora su bienestar, fomenta la permanencia en la formación y el empleo y reduce el abandono.

Propuestas prácticas para los entornos de formación y trabajo:

- **Organizar y priorizar las tareas:** herramientas didácticas como la matriz de Eisenhower ayudan a reducir la sobrecarga y mejoran la autonomía.
- **Promover rutinas realistas:** establecer horarios estables, flexibles y comprensibles, adaptados a los ritmos personales y familiares.
- **Fomentar la autorreflexión:** con preguntas breves como «¿Qué necesito hoy para estar mejor organizada?».
- **Visibilizar el trabajo invisible:** reflexionar en grupo sobre la carga mental y doméstica que repercute en la formación o el empleo.
- **Fomentar la flexibilidad estructurada:** permitir ajustes en los horarios o descansos familiares sin crear estigma.

Ejemplos de buenas prácticas:

- **España - Cruz Roja Málaga:** En un programa de inserción laboral, se ofreció a las madres refugiadas un acompañamiento personalizado para coordinar los horarios escolares, médicos y laborales. Las empresas de catering ofrecieron horarios adaptados al principio. Una participante comentó: «Sentí que podía trabajar sin fallar a mis hijos».
- **Alemania - Kiezküchen (Berlín):** Se implementó una planificación participativa de los horarios. Las trabajadoras negociaron los turnos en función de sus necesidades familiares, lo que aumentó la asistencia regular en un 30 %, especialmente entre las madres solas.
- **Austria - Caritas Wien:** Se integraron sesiones visuales sobre gestión del tiempo, adaptadas a las mujeres con bajo nivel de alfabetización. Se ofrecieron prácticas a tiempo parcial para aquellas personas que cuidaban de familiares. Una mujer siria señaló: «No tuve que elegir entre cuidar de mi madre y aprender un oficio».
- **Grecia - Melissa Network:** Se proporcionaron espacios grupales para compartir estrategias de conciliación de la vida laboral y familiar. En colaboración con empresas hoteleras, se establecieron turnos rotativos y talleres de planificación con calendarios físicos multilingües, lo que mejoró la autonomía y redujo el absentismo.

Las mujeres refugiadas no pueden gestionar el estrés laboral sin tiempo, apoyo y reconocimiento. Es esencial incluir herramientas de gestión del tiempo y políticas con perspectiva de género y conscientes del contexto migratorio para promover su bienestar emocional y su integración real.

▪ Importancia de los protocolos de salud y seguridad en la reducción del estrés

La salud y la seguridad en el trabajo no deben limitarse a la prevención de accidentes físicos. También deben incluir la protección de la salud mental, especialmente para los grupos vulnerables, como las mujeres refugiadas. El estrés crónico no tratado puede provocar trastornos que afectan directamente al rendimiento, la asistencia y la permanencia en el empleo. La inclusión de la prevención del estrés psicosocial en los protocolos laborales no solo mejora la salud de las trabajadoras, sino que también crea entornos más humanos, sostenibles y eficaces.

Elementos clave para los protocolos de salud emocional:

- **Evaluación de riesgos psicosociales:** incorporar preguntas sobre estrés, ansiedad, carga emocional y relaciones laborales. Asegurarse de que puedan expresarse de forma confidencial o anónima.
- **Descansos estructurados:** establecer descansos cada 90 minutos para tareas físicamente exigentes (cocinar, limpiar, almacenar). Habilitar espacios tranquilos donde puedan relajarse sin ser juzgados.
- **Formación en autocuidado y primeros auxilios emocionales:** enseñar a detectar los signos de agotamiento, ansiedad o retraumatización. Asegurarse de que las personas encargadas y formadoras reciban una formación básica sobre cómo acompañar sin causar daño.
- **Protocolo de crisis emocional:** definir cómo actuar si una trabajadora entra en crisis: respetar su espacio, ofrecerle agua, permitirle marcharse y avisar discretamente. Evitar frases minimizadoras («no es para tanto»).
- **Red de apoyo psicológico:** incluir la derivación a entidades que ofrezcan atención psicosocial gratuita o asequible, con un enfoque de género e intercultural.

Ejemplos de buenas prácticas:

- **España - Cruz Roja Málaga:** Diseñó un protocolo interno para abordar las crisis emocionales en la formación, con una hoja de actuación para el equipo docente y un convenio con un centro de atención psicológica. Esta medida redujo el número de abandonos por malestar emocional.
- **Alemania - Kiezküchen (Berlín):** Se integran descansos en el horario de trabajo. Se habilitó un «espacio de descompresión» con música y plantas accesible durante la jornada laboral. Se creó después de que una encuesta revelara altos niveles de fatiga.
- **Austria - Caritas Wien:** Incorpora una revisión mensual de los riesgos psicosociales, realizada por una persona externa en un ambiente confidencial. En función de los resultados, se ajustan las tareas y los turnos. El enfoque es preventivo y no sancionador.
- **Grecia - Melissa Network / Hotel Philoxenia Inn (Kavala):** Incluye descansos flexibles y supervisiones mensuales con preguntas explícitas sobre el bienestar emocional. Desde su implementación, el absentismo se ha reducido en un 40 %.

La prevención del estrés debe ser una parte esencial de cualquier protocolo de salud laboral. Proteger el bienestar emocional de las mujeres refugiadas no es un extra, sino una condición para su integración viable, digna y sostenible en el lugar de trabajo. Una intervención institucional sensible contribuye a crear espacios más inclusivos y un trabajo de mayor calidad.

1.3. Métodos de enseñanza basados en el trauma:

- ¿Cuáles son los principios de la atención avanzada informada sobre el trauma?

Trabajar con mujeres refugiadas en entornos educativos requiere comprender cómo el trauma puede afectar a su forma de aprender, relacionarse y participar. La atención informada sobre el trauma no tiene como objetivo intervenir clínicamente, sino crear espacios seguros, estables y predecibles que fomenten la confianza, la autoestima y el aprendizaje significativo. Basado en el modelo desarrollado por SAMHSA (2014),

este enfoque se estructura en torno a seis principios clave, que también son aplicables en contextos educativos y formativos:

Principio n.º 1. Seguridad física y emocional: El entorno debe evitar activar recuerdos traumáticos, tanto a nivel físico (luz, ruido, espacios cerrados) como relacional (trato respetuoso, sin gritos ni juicios). Aplicación práctica: Evitar la exposición pública de los errores, no obligar a las personas a hablar de sus experiencias personales, pedir consentimiento antes de formar parejas o participar en dinámicas físicas.

Principio n.º 2. Confianza y transparencia: la información debe comunicarse con claridad: qué va a suceder, cuándo y por qué. La coherencia y la estabilidad fortalecen la seguridad. Aplicación práctica: mostrar el horario del día, anticipar los cambios, explicar claramente las evaluaciones o las nuevas actividades y mantener la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Principio 3. Apoyo y empoderamiento: Brindar opciones refuerza la sensación de control y la autoestima. Aplicación práctica: Permitir elegir entre tareas, reconocer verbalmente el progreso, proporcionar espacios para que las participantes den su opinión sobre el ritmo o los contenidos.

Principio 4. Colaboración y toma de decisiones compartida: Favorecer un enfoque participativo y no jerárquico fomenta la confianza. Aplicación práctica: Crear normas de convivencia en el grupo, consensuar los descansos o la distribución del espacio, preguntar cómo se sienten antes de iniciar determinadas dinámicas.

Principio 5. Consideración de la historia y el contexto cultural: Respetar las identidades culturales y personales, evitando interpretaciones únicas sobre cómo debe participar una persona. Aplicación práctica: Aceptar el uso de la lengua materna en momentos emocionales, permitir diferentes formas de participación (observar también es participar), no imponer el contacto físico ni las narrativas personales.

Principio 6. Prevención de la retraumatización: Evitar dinámicas que revivan experiencias de control, violencia o exposición excesiva. Aplicación práctica: No incluir simulaciones de conflictos, no presionar para compartir vivencias personales, revisar los contenidos para evitar elementos activadores.

- Crear un entorno de aprendizaje seguro y propicio

Para muchas mujeres refugiadas, el aprendizaje solo es posible cuando se sienten seguras física, emocional y relacionalmente. Las experiencias de violencia, pérdida o desplazamiento pueden dejar secuelas que afectan a su participación, concentración o confianza. Un entorno seguro no elimina las dificultades, pero ofrece un espacio donde las personas pueden expresarse sin miedo al juicio o la exposición. La seguridad no se logra solo con normas escritas, sino a través de una actitud coherente, empática y estructurada por parte del equipo formador. Crear ese entorno requiere atención a los detalles cotidianos que influyen en la percepción del bienestar.

Estrategias clave:

- **Establecer rutinas claras y predecibles:** mostrar el programa del día, respetar los horarios y anticipar los cambios crea estabilidad.
- **Crear normas de grupo consensuadas:** involucrar al grupo en su diseño refuerza la capacidad de acción y el compromiso.
- **Ofrecer múltiples formas de participación:** permitir elegir entre hablar, escribir, dibujar u observar reduce la presión.
- **Cuidar el lenguaje verbal y no verbal:** evitar los gritos o el sarcasmo, utilizar un tono tranquilo y una postura corporal abierta favorece la confianza.
- **Permitir pausas emocionales:** proporcionar espacio para retirarse sin sentirse observada o juzgada.
- **Evitar la exposición forzada:** no exigir compartir historias personales ni participar en dinámicas físicas sin consentimiento.
- **Introducir transiciones suaves:** avisar antes de cambiar de actividad ayuda a regular la ansiedad.
- **Validar las emociones sin forzar su expresión:** reconocer el malestar sin exigir explicaciones fortalece el vínculo.
- **Utilizar materiales visuales o multilingües:** reduce las barreras lingüísticas y facilita la inclusión.
- **Cuidar la distribución del aula:** favorecer las disposiciones circulares u horizontales promueve la comunidad y la visibilidad.

Ejemplos de buenas prácticas

- **España:** en un curso en Sevilla, se introdujo una ronda diaria opcional con la pregunta «¿Cómo estás hoy?». Esto reforzó la cohesión del grupo y permitió detectar rápidamente cualquier malestar.
- **Grecia:** tras un bloqueo durante una dinámica sin explicación previa, se adoptó la práctica de anticipar cada actividad y ofrecer alternativas no invasivas.
- **Alemania:** Arriwo Berlin Women utiliza un panel emocional con iconos para expresar cómo se siente cada participante al llegar, lo que permite ajustar el ritmo de la jornada.
- **Austria:** Caritas Wien trabaja en pequeños subgrupos, alterna tareas técnicas con actividades creativas y da prioridad a una disposición del aula que fomente la seguridad y la horizontalidad.

Fomentar un entorno seguro no requiere grandes recursos, sino sensibilidad y compromiso. Cuando una mujer refugiada se siente valorada y respetada, florece su capacidad para aprender, relacionarse y construir un futuro con dignidad.

1.4. Potenciar la confianza en sí mismas y la integración social:

La autoestima y el sentido de pertenencia son esenciales para que las mujeres refugiadas participen plenamente en la sociedad y superen el aislamiento que a menudo acompaña a la migración. Fomentar la confianza en una misma requiere generar experiencias reales de logro, reconocimiento y participación, y no solo mensajes motivadores. Además, la integración social se construye en relación con otras personas, al sentirse valoradas y aceptadas.

- Actividades para fomentar la confianza

Muchas mujeres refugiadas inician los procesos de formación con una autoestima debilitada, marcada por experiencias de violencia, rechazo o fracaso. Recuperar la confianza en sí mismas requiere algo más que motivación: se trata de generar experiencias reales de logro, reconocimiento y participación positiva.

Ejemplos reales:

- **Grecia:** En Melissa Network se organizó una «jornada de talentos» en el que cada mujer compartió algo propio con el grupo. Fue identificada como una de las experiencias más empoderadoras del programa.
- **España:** En Cruz Roja Cádiz, las alumnas de un curso de cocina prepararon un menú para compartir con otras personas del centro. El reconocimiento de sus platos fortaleció su autoestima. Una participante dijo: «Mi comida fue un puente, no una barrera».
- **Austria:** En Cáritas Viena se utiliza el «círculo de logros», en el que cada mujer expresa en voz alta un motivo de orgullo al final del módulo. La persona formadora aporta también una observación positiva individual.
- **Alemania:** En Arrivo Berlin Women se implementaron sesiones de «feedback apreciativo» después de las prácticas. Las compañeras y formadoras comparten brevemente lo que admiran en cada una. Esto tuvo un gran impacto, especialmente en las mujeres más retraídas.

▪ Fomentar las relaciones sociales

Las relaciones sociales son un componente clave del bienestar emocional y un factor decisivo para la integración social y laboral de las mujeres refugiadas. Contar con una red de apoyo, aunque sea pequeña, reduce el estrés, la ansiedad y la sensación de aislamiento, mientras que la falta de vínculos estables puede acentuar los síntomas asociados al trauma o la inseguridad (OMS, 2022; Echeburúa y Amor, 2012).

Las habilidades sociales —como la comunicación, la expresión emocional o la resolución de conflictos— pueden haberse visto afectadas por experiencias de violencia o discriminación, y muchas mujeres tienen que reconstruirlas en un nuevo entorno cultural y lingüístico. Por lo tanto, no se puede dar por sentado que las relaciones entre las participantes surgirán de forma espontánea. Es necesario crear condiciones seguras y no invasivas para facilitar este proceso.

Ejemplos reales:

- **Grecia - Melissa Network:** una «hora social» semanal permite compartir bailes, historias o recetas en un entorno voluntario y seguro.
- **España - Cruz Roja Granada:** un «libro de recetas compartido» entre las participantes promovió el orgullo cultural y las conexiones espontáneas.
- **Alemania - Kiezküchen (Berlín):** mesas redondas mensuales en las que cada mujer presenta algo de su cultura refuerzan el respeto y la empatía.
- **Austria - Caritas Wien:** el sistema de «compañeros de bienvenida» reduce la ansiedad inicial y crea vínculos que perduran más allá de la formación.

Fomentar las relaciones sociales no es una tarea secundaria, sino una estrategia central para reforzar la autoestima, la salud mental y el sentido de pertenencia en los procesos de formación e inserción en el mercado laboral.

▪ El papel de la cultura empresarial en el fomento del sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es la percepción de formar parte de un grupo en el que una persona se siente aceptada, valorada y segura. Para las mujeres refugiadas, desarrollar esta sensación en el ámbito laboral es

clave para su bienestar emocional, su motivación y su permanencia en el empleo. Sin embargo, la pertenencia no surge por sí sola: debe cultivarse activamente a través de la cultura corporativa.

La cultura empresarial influye directamente en la autoestima, el clima emocional y el nivel de inclusión. Las empresas que promueven el respeto, el reconocimiento y la diversidad tienden a crear entornos más humanos y sostenibles, especialmente para las personas en situaciones vulnerables.

Ejemplos de buenas prácticas:

- **España - Mescladís (Barcelona):** cada nuevo trabajador es recibido con una comida colectiva. Se celebran sesiones mensuales de escucha en grupo. Los trabajadores describen el entorno como «una familia más que una empresa».
- **Grecia - Melissa Network:** Las pequeñas empresas asociadas al programa Women in Work aplican prácticas como preguntar a los trabajadores cómo se sienten cada mañana, respetar la lengua materna durante los descansos y permitir las prácticas religiosas.
- **Alemania - Arrivo Berlin Women:** Cada participante recibe una tarjeta de reconocimiento mensual escrita por sus compañeras y formadoras. Se celebran desayunos interculturales en los que cada participante aporta algo típico de su país.
- **Austria - Caritas Wien:** Promueven la co-creación de espacios comunes y organizan actividades colectivas como paseos o sesiones de yoga. Estas dinámicas refuerzan el sentido de pertenencia y de propiedad más allá del trabajo.

El sentido de pertenencia no depende únicamente de los esfuerzos individuales por integrarse. Es una responsabilidad compartida que requiere condiciones estructurales adecuadas, relaciones respetuosas y una cultura que valore la diversidad. En un entorno así, las mujeres refugiadas no solo aprenden o trabajan: se sienten parte de él, se empoderan y pueden planificar un futuro digno y sostenible.

Sección 2: Directrices para la formación

2.1. Concienciación sobre la salud mental.

La sensibilización sobre la salud mental en los procesos de formación es una base necesaria para crear entornos de aprendizaje inclusivos y sostenibles. Muchas mujeres refugiadas han vivido experiencias adversas que afectan directamente a su bienestar psicológico. Además, los estigmas culturales, la falta de conocimiento de los recursos disponibles y la presión para adaptarse rápidamente al país de acogida dificultan el reconocimiento y la expresión del malestar emocional. En este contexto, las personas formadoras pueden y deben desempeñar un papel crucial: normalizar el diálogo sobre la salud mental, proporcionar herramientas básicas de autorregulación y observación, y construir espacios grupales de cuidado, respeto y empatía.

- ¿Cómo pueden las personas formadoras sensibilizar sobre los problemas de salud mental?

Concienciar sobre la salud mental en contextos de formación con mujeres refugiadas no consiste en «hablar de enfermedades», sino en abrir un espacio para que las participantes se reconozcan, se escuchen y se cuiden a sí mismas y entre ellas. El personal de formación tiene el poder de transformar el aula en un entorno en el que se legitima el malestar, se comparten herramientas y se siembra la confianza.

- **Escucha activa y validación emocional.**
 - Ejemplo práctico: durante una clase de cocina, una participante latinoamericana rompe a llorar tras recibir una corrección de la formadora. En lugar de minimizar la emoción («no es para tanto»), la formadora puede decir: «Veo que esto te ha afectado mucho. Si necesitas un momento o hablar más tarde, estoy disponible». Este tipo de respuesta no patologiza ni presiona.
 - Testimonio (OIM, 2020): «Mi profesora nunca me gritó. Me hablaba con calma, y eso me ayudó a confiar. En otros cursos me sentía inútil, aquí no».
- **Comprensión y adaptación cultural:**
 - En muchas comunidades musulmanas y latinoamericanas, las emociones se manifiestan en el cuerpo (dolores de cabeza, dolores de estómago, fatiga) y no se verbalizan directamente. Además, existen tabúes sobre los trastornos mentales, especialmente en las mujeres, por miedo a ser rechazadas o estigmatizadas. En estos casos, es útil evitar el uso directo de términos como «depresión» o «trastorno mental» y utilizar preguntas abiertas como: «¿Cómo te sientes físicamente últimamente?», «¿Cómo estás descansando?», «¿Te sientes con fuerzas para venir a el curso?». También es importante respetar los códigos religiosos y culturales en la organización del espacio (por ejemplo, permitir los momentos de oración o evitar el contacto físico directo si no es bienvenido).
 - Kirmayer et al. (2011) destacan que la atención intercultural debe partir de una postura de humildad cultural: no se trata de saberlo todo sobre otras culturas, sino de escuchar con sensibilidad y hacer preguntas respetuosas.
 - Compartir información básica con un enfoque intercultural. Datos breves como «uno de cada tres personas refugiadas sufre síntomas de ansiedad o tristeza» ayudan a legitimar las emociones sin patologizarlas. Introducir ejemplos de mujeres de culturas similares a las del grupo (musulmanas, latinoamericanas, africanas) puede generar identificación. Hacer hincapié en que la salud mental no es una debilidad ni algo que solo se pueda tratar **con medicamentos, sino que forma parte del bienestar integral.**
- **Establecimiento de un entorno emocionalmente seguro:**
 - Sería fundamental establecer, desde el inicio, normas grupales consensuadas sobre el respeto, los tiempos de intervención y la confidencialidad. Ofrecer rutinas estables y anticipar los cambios (evitar sorpresas). Permitir espacios de pausa sin penalización si alguna participante necesita ausentarse un momento.
 - En un taller de limpieza de hoteles, una mujer siria revivió una experiencia traumática al entrar sola en una habitación cerrada con llave. El equipo reformuló la actividad para que siempre se realizara por parejas, minimizando así el riesgo de reactivación del trauma (ACNUR, 2021).

- **Derivación a recursos especializados:**
 - Una forma de trabajar en esta línea sería que en el centro de formación se pudiera contar con una lista visible y actualizada de servicios gratuitos de atención psicológica intercultural, indicando claramente: los idiomas disponibles, la ubicación y el transporte, que se garantiza la confidencialidad y que existe la posibilidad de atención sin papales.
 - En el caso de España, Red Acoge y Cruz Roja suelen ofrecer atención psicológica gratuita o derivación en entornos amigables para migrantes.
 - **Lenguaje y enfoque accesibles:**
 - Evite tecnicismos o diagnósticos médicos y utilice expresiones que conecten con la experiencia cotidiana de las mujeres: «¿Alguna vez ha sentido que no puedes dormir porque su cabeza no se apaga?», «¿Le ha pasado alguna vez que le duele el cuerpo, aunque no esté enferma?», «A veces, cuando se han vivido muchas cosas difíciles, el corazón también se cansa».
 - **Utilice historias, narraciones o dramatizaciones:**
 - Compartir testimonios reales (anonimizados) o leer relatos breves permite expresar con palabras emociones comunes sin exponerse. Las pequeñas dramatizaciones pueden ayudar a visualizar situaciones sin hablar de la historia en sí: «una mujer que tiene que limpiar 12 habitaciones en 4 horas y a la que le gritan... ¿cómo se siente, qué haría?».
 - **Coherencia pedagógica:**
 - Ser un modelo de cuidado: no gritar, escuchar, respetar los ritmos, ofrecer pausas. Si el entorno de aprendizaje es emocionalmente seguro, las alumnas aprenderán que hablar del malestar es posible y legítimo.
- ¿Qué actividades pueden ayudar a los participantes a reconocer los signos de estrés?
- **Tarjetas de síntomas** (emocionales, físicos, conductuales). Cada tarjeta tiene un síntoma (dolor de estómago, llanto frecuente, dificultad para dormir, irritabilidad). Las participantes eligen los que han sentido y luego el grupo los organiza en categorías. Se explica que muchos síntomas físicos son señales del cuerpo en respuesta al estrés.
 - **Mapa corporal del estrés.** Se entrega a las participantes una silueta del cuerpo y se les invita a marcar con colores las zonas en las que sienten estrés cuando están nerviosas. A continuación, se comparte en grupo (de forma voluntaria). Se habla de que el estrés no está solo «en la cabeza».
 - **Escala visual del estrés.** Utilizando imágenes o colores (por ejemplo, azul = calma; amarillo = tensión; rojo = sobrecarga), se les pide que identifiquen cómo se sienten al comienzo del día. Esta práctica puede repetirse y compararse a lo largo del tiempo.
 - **Historias para analizar colectivamente.** Se lee una historia breve: «Sara trabaja limpiando habitaciones. Lleva dos días sin dormir bien, le duele la cabeza y siente que no hace nada bien. ¿Qué le pasa? ¿Qué podría hacer? ¿Cómo podrían ayudarla su jefe o sus compañeros?»

- **Semáforo emocional.** Cada mañana, las participantes colocan su nombre en un semáforo (verde, amarillo, rojo). No se explica en detalle, pero da a la persona formadora una idea del estado del grupo y sirve como punto de partida para conversaciones opcionales.

Algunas sugerencias prácticas para las personas formadoras:

- **Observar sin juzgar:** identificar cambios sutiles y acompañar desde la empatía.
 - **Ofrecer descansos sin penalización:** permitir espacios de descanso cuando detecten saturación emocional.
 - **Validar sin presionar:** «Parece que hoy estás más seria. Si necesitas algo, aquí estoy».
 - **Evitar estímulos que activen el trauma:** luces intensas, ruidos fuertes, dinámicas de encierro.
 - **Derivar con cuidado:** si hay signos persistentes, facilitar el contacto con profesionales especializados, idealmente en espacios seguros y con un enfoque intercultural.
 - **Utilizar herramientas para detectar el estado emocional de las participantes al comienzo de las sesiones o durante el transcurso de las mismas:** por ejemplo, el «semáforo emocional» permite a las participantes expresar su estado emocional sin necesidad de hablar: Verde: me siento bien. Amarillo: me siento bien. Rojo: me siento mal.
- ¿Cómo puede el personal formador destacar la influencia de la cultura empresarial en el bienestar mental?

La cultura corporativa tiene una profunda influencia en la salud mental de las trabajadoras. Las relaciones jerárquicas rígidas, la presión por la productividad, la invisibilización o el trato autoritario pueden desencadenar recuerdos traumáticos o generar estrés constante.

- **Comparar escenarios y mostrar ejemplos reales:** Describir dos entornos de trabajo: en uno, la dirección grita, no hay descansos y todo es «corrección». En otro, hay pausas, una cálida bienvenida y se aprecia el esfuerzo. Preguntar: ¿dónde te sentirías mejor? ¿Cómo cambia el cuerpo en cada caso?

ENTORNO LABORAL DESFAVORABLE.

España: Una mujer siria contratada como camarera en un hotel de la Costa del Sol fue despedida tras negarse a quitarse el hiyab. No recibió ninguna explicación formal. En su formación con Cruz Roja comentó: «No les importaba si trabajaba bien o mal, simplemente les molestaba verme» (Cruz Roja Española, 2020).

Grecia: En un restaurante de Tesalónica, una mujer afgana fue corregida públicamente y de forma humillante por no entender una orden. Abandonó el empleo con síntomas de ansiedad grave. Testimonio recogido por Solidarity Now en su programa «Hospitality Routes to Integration» (2021).

Alemania: Según ENAR (2021), el 51 % de las mujeres refugiadas musulmanas en Alemania han sufrido discriminación laboral por su origen o religión, especialmente en el sector de la hostelería.

Austria: En un hotel de Viena, a una mujer eritrea se le asignaron tareas de limpieza durante tres semanas sin instrucciones claro ni contacto verbal con el personal del equipo. En entrevistas realizadas por Caritas Wien (2021), expresó: «Siempre estaba sola. Nadie me explicaba nada, simplemente me dejaban allí con un carro de limpieza. Pensaba que era un castigo».

ENTORNO LABORAL FAVORABLE.

España: La cooperativa Mescladís (Barcelona) emplea a mujeres migrantes y refugiadas en el sector de la restauración. Su modelo incluye formación remunerada, apoyo emocional, autogestión y protocolos de atención, como descansos flexibles y supervisión externa (Mescladís, Memoria 2022).

Alemania: Kiezküchen (Berlín), en colaboración con Arrivo Berlin Women, incorpora clases de alemán, apoyo psicosocial y formación en diversidad. El 85 % de las mujeres afirmaron sentirse más valoradas y seguras de sí mismas (Kiezküchen, 2020).

Austria: Caritas Wien promueve la inserción laboral con apoyo emocional. Una participante siria afirmó: «Por primera vez me preguntaron cómo me sentía antes de empezar a trabajar». Testimonio recogido durante las entrevistas de seguimiento del programa Integration und Arbeit für geflüchtete Frauen (2021).

Grecia: Melissa Network, con su programa Women in Work, forma a las personas empleadoras en salud mental intercultural. El 68 % de las mujeres contratadas afirmaron sentirse escuchadas por sus superiores (Melissa, 2022).

- **Historias personales** (si se desea compartir): Invitar (sin presión) a compartir cómo se han sentido en trabajos anteriores. ¿Qué marcó la diferencia entre sentirse parte de un equipo o sentirse sola?
- **Mapa de empresas que cuida / empresa que daña:** Haga un póster con dos columnas. El grupo aporta frases o situaciones que han vivido o imaginado. Por ejemplo: Empresa que cuida: «te preguntan cómo estás», «puedes ir al médico sin miedo». Empresa que daña: «te ignoran», «te cambian el horario sin avisar».
- **Identificar prácticas de cuidado:** Preguntar: ¿Qué pequeños detalles te harían sentir bien en tu trabajo (por ejemplo, que te escuchen, tener descansos, que se reconozca tu esfuerzo)? Con eso se puede construir una «guía de buenas prácticas» del propio grupo.

2.2. Técnicas de reducción del estrés:

El estrés es una respuesta adaptativa que se activa frente a demandas externas que puede erosionar el bienestar físico, emocional y cognitivo de las personas si se prolonga e intensifica con el tiempo. Las mujeres refugiadas se enfrentan a múltiples factores estresantes, si a esto le sumamos las exigencias de trabajar en entornos hoteleros de ritmo acelerado y jerarquías rígidas, el impacto puede ser especialmente perjudicial. Por lo tanto, incorporar conscientemente técnicas de reducción del estrés en la formación y el trabajo es un acto de cuidado, sostenibilidad e inclusión.

- ¿Cómo se pueden incorporar los ejercicios de mindfulness en la formación y en la vida cotidiana de las mujeres refugiadas?

APLICACIÓN EN DIVERSOS MOMENTOS DEL DÍA:

- **Al comienzo del día.**
 - Respiración abdominal consciente (5 minutos). Inhalar profundamente por la nariz contando hasta 4, retener el aire durante 2 segundos y exhalar lentamente por la boca durante 6 segundos. Repetir continuamente durante 5 minutos. Ayuda a disminuir la activación del sistema nervioso simpático, reduciendo la ansiedad basal.
 - Anclaje en el cuerpo (escaneo corporal breve). Tomar conciencia de los pies, las piernas, el abdomen, los hombros y la mandíbula. Observar cualquier tensión, sin cambiarla, solo reconociéndola. Ideal para hacer de pie antes de entrar en clase o comenzar un turno.
 - Visualización positiva (automotivación con imagen guía). Pida al participante que imagine una escena segura y positiva (una playa, un patio de su infancia, una oración, etc.) y que la respire durante un minuto. Esto se puede integrar en las sesiones de bienvenida en clase o en espacios grupales.
- **Durante la jornada laboral:**
 - Micropausa de mindfulness (1-2 minutos). Deténgase un momento en medio de un turno para respirar, estirarse y preguntarse: ¿Dónde estoy ahora? ¿Cómo me siento? ¿Qué necesito? Esto se puede vincular a momentos como beber agua, lavarse las manos o cambiar de tarea.

- Respiración «4-7-8» para reducir la tensión. Técnica sencilla para calmar el cuerpo: inhalar durante 4 segundos, retener durante 7 segundos, exhalar durante 8 segundos. Se puede practicar en baños, pasillos, descansos, sin necesidad de equipamiento.
- Atención a los cinco sentidos (en momentos de sobrecarga). Nombra mentalmente 5 cosas que se ven, 4 cosas que se oyen, 3 cosas que sientan (tacto), 2 cosas que se huelen, 1 cosa que se saborea. Técnica utilizada para conectar con el presente (volver al presente) en crisis de ansiedad o disociación.
- **Al final del día.**
 - Relajación muscular progresiva (5-10 minutos). Tensar y relajar grupos musculares desde los pies hasta la cabeza. Libera la tensión acumulada y mejorar la calidad del sueño. Se puede practicar en casa antes de acostarse o como parte de la rutina de cierre de turno.
 - Escritura breve de cierre emocional. Escribir (o compartir oralmente en grupo) una frase sobre algo que haya salido bien o algo por lo que la persona se sienta agradecida ese día. Ayuda a reconectar con los aspectos positivos y a reducir la rumiación mental. Se ha adaptado con éxito para mujeres refugiadas con bajos niveles de alfabetización utilizando dibujos o símbolos.

APLICACIÓN POR FUNCIONES LABORALES:

- **Ayudante de cocina.**
 - Ejercicio práctico: durante la preparación de los alimentos, centrar brevemente la atención en los sentidos (color de los ingredientes, textura, aroma). Esto ayuda a calmar la mente y a conectar con el momento.
 - Técnica breve: respiración 4-7-8 antes del turno o durante los descansos para reducir la tensión.
- **Recepcionista.**
 - Ejercicio práctico: después de tratar con un cliente difícil, cierre los ojos durante un minuto, inhale profundamente y libere la tensión con el aire.
 - Mindfulness auditivo: durante los momentos de inactividad, escanee el entorno (sonidos, temperatura, postura corporal) para volver al presente.
- **Camarera de pisos.**
 - Ejercicio práctico: al final de una habitación, tomarse 30 segundos para respirar profundamente, relajar los hombros y reconocer el esfuerzo que ha realizado.
 - Mindfulness en movimiento: cuando se desplace por los pasillos, camine lentamente durante unos pasos, prestando atención al contacto con el suelo.
- **Reponedora de stock.**
 - Ejercicio práctico: al colocar los productos, observar el color, el orden y la forma sin prisas. Repita mentalmente «una cosa cada vez».
 - Pausa consciente: entre pasillos, detenerse un momento, relajar la mandíbula, cierra los ojos y hacer tres respiraciones completas.

▪ ¿Qué estrategias de gestión del tiempo se pueden enseñar a las alumnas?

La gestión del tiempo es especialmente útil para las mujeres que tienen que compaginar el trabajo con la crianza de los hijos, la inestabilidad de la vivienda, el aprendizaje de idiomas o los cuidados de personas dependientes. No se trata de «hacer más en menos tiempo», sino de recuperar el control y la claridad en medio del caos.

● **Estrategias generales:**

- Matriz de Eisenhower simplificada: agrupar las tareas del día en 4 categorías (importantes/urgentes, importantes/no urgentes, no importantes/urgentes, no importantes/no urgentes) utilizando dibujos o colores.
- Planificador semanal visual: elaborar juntos un plan realista que incluya el trabajo, el descanso, el cuidado personal, las citas médicas y la familia. Adaptar con pictogramas para mujeres con bajo nivel de alfabetización.
- Microorganización del día: dividir las tareas grandes en pasos: «hacer inventario de los productos de limpieza» → «comprobar el pasillo 1 / pasillo 2 / reponer etiquetas».
- Técnica del «bloque de 25 minutos»: concéntrese en una sola tarea durante 25 minutos y luego descance 5 minutos. Ideal para evitar el agotamiento mental.

● **Aplicación por puesto de trabajo:**

- Ayudante de cocina. Aprender a organizar la tarea por fases (pelar, cortar, cocinar, servir). Utiliza una lista visual con los tiempos estimados para cada parte de la receta.
- Recepcionista. Priorizar las tareas entre el servicio al cliente, las llamadas y las tareas administrativas. Usar una lista de verificación visible para reducir el agobio por multitarea.
- Camarera de pisos. Dividir el trabajo de limpieza por tiempo (por ejemplo, «20 minutos por habitación») y establezca mini descansos cada 2 habitaciones para estirarse o hidratarse. Clasifique las habitaciones según su dificultad (fácil, media, compleja) y planifique su orden.
- Reponedora de stock. Organizar el turno por áreas del almacén para evitar desplazamientos innecesarios. Visualizar el tiempo en bloques: 30 minutos para clasificar, 30 minutos para reponer y 10 minutos para descansar.

▪ ¿Qué papel desempeñan los protocolos de salud y seguridad en la reducción del estrés y la prevención del agotamiento?

Los protocolos de salud laboral deben ir más allá de la prevención de lesiones físicas. Para ser efectivos, deben contemplar los riesgos psicosociales, especialmente en el caso de las mujeres con antecedentes de traumas o que trabajan en condiciones precarias. Reducir el estrés y prevenir el agotamiento en las mujeres refugiadas no es un lujo, sino una necesidad ética y formativa. Incorporar rutinas de mindfulness, enseñar estrategias realistas de gestión del tiempo y establecer protocolos de trabajo con enfoque emocional construye un entorno en el que la formación se convierte en cuidado y oportunidad. Estas mujeres no solo

aprenden una profesión, sino que también recuperan su capacidad de sostenerse, elegir y proyectarse hacia un futuro más justo y saludable.

Acciones clave:

- Descansos estructurados y respetados: incluirlos en el protocolo y enseñarlos como un derecho, no como una concesión. Las mujeres no deben sentirse culpables por descansar.
- Rotación planificada de tareas: para tareas físicamente exigentes, como la limpieza o la reposición, alternar las tareas pesadas con otras más livianas.
- Espacios de reparación emocional: habilitar una sala tranquila donde puedan sentarse, respirar o tener un momento de intimidad si se sienten sobrecargadas.
- Supervisión empática y escucha activa: las encargadas deben estar formadas para que detecten los signos de agotamiento, validen las emociones y acompañen sin infantilizar.
- Adaptaciones razonables: en caso de síntomas de ansiedad o cansancio extremo, permitir ajustes como turnos más cortos o tareas específicas sin penalización.

Ejemplos por puesto de trabajo:

- Ayudante de cocina: protocolos que limiten la exposición al calor intenso, el ruido o los ritmos extremos sin descansos. Supervisión que detecte signos de deshidratación o sobrecarga física.
- Recepcionista: normas claras sobre descansos visuales (mirar lejos de la pantalla de vez en cuando). Atención a los signos de saturación emocional tras conflictos con los clientes.
- Camarera de pisos: Instrucciones para evitar lesiones por movimientos repetitivos y herramientas ergonómicas. Protocolo de actuación ante crisis emocionales (llanto, ansiedad, disociación).
- Reposición de stock: Normas sobre pesos máximos, uso de escaleras seguras y tiempos de recuperación. Posibilidad de reorganizar el turno si hay síntomas de agotamiento severo.

2.3. Métodos de enseñanza basados en el enfoque atención informada en trauma (Trauma-Informed teaching methods):

Aplicar un enfoque informado por el trauma no significa actuar como terapeutas, sino crear condiciones de seguridad emocional, previsibilidad, flexibilidad y dignidad que favorezcan el aprendizaje sin generar incomodidad ni retraumatización.

- ¿Cómo pueden las personas formadoras aplicar los principios informados en el trauma en sus sesiones?

El marco propuesto por SAMHSA (2014) identifica seis principios clave. A continuación, se explica cómo ponerlos en práctica en la formación con mujeres refugiadas:

Principio 1: Seguridad física y emocional.

- Comenzar cada sesión con una rutina establecida (bienvenida, repaso de la agenda, actividad tranquila).
- Evitar los espacios sobrecargados o ruidosos.
- No obligar a hablar en público ni a compartir experiencias personales.

- Garantizar que ninguna participante sea ridiculizada, corregida en público o expuesta sin su consentimiento.
- **Principio 2: Confianza y transparencia.**
 - Explicar con antelación qué se va a hacer, cómo y por qué.
 - Cumplir con los horarios y acuerdos establecidos.
 - Informar de cualquier cambio con la debida antelación.
 - Responder de forma clara y honesta a las preguntas del grupo.
- **Principio 3: Apoyo y empoderamiento.**
 - Reconocer los logros, por pequeños que sean, y celebrar los progresos.
 - Ofrecer tareas escalonadas según el ritmo y el nivel de cada participante.
 - Permitir que se puedan elegir opciones (por ejemplo, «¿prefiere hacer la actividad sola o en pareja?»).
- **Principio 4: Participación y colaboración.**
 - Invitar al grupo a crear normas de convivencia y la estructura de las sesiones.
 - Fomentar los espacios de toma de decisiones: qué tema abordar primero, cómo organizar el tiempo.
 - Validar las opiniones diversas sin imponer juicios.
- **Principio 5: Perspectiva cultural, histórica y de género.**
 - Reconocer las diferentes culturas presentes en el aula y evitar generalizaciones.
 - Aceptar diferentes formas de expresión emocional (el silencio no es falta de interés).
 - Ser consciente del impacto de la discriminación por motivos de sexo, religión o raza en la trayectoria vital de las mujeres.
- **Principio 6: Prevenir la retraumatización.**
 - No utilizar dinámicas que simulen situaciones de violencia, tensión o control.
 - Evitar el uso de un lenguaje duro o autoritario.
 - Detectar señales de malestar emocional (mirada baja, agitación, rigidez corporal) y permita descansos o salidas sin llamar la atención.

Ejemplos reales de aplicación práctica:

- **Grecia - Melissa Network (Atenas):** Durante un taller de cocina, la formadora observó que los cuchillos grandes causaban incomodidad. Una alumna afgana explicó que le recordaban experiencias violentas. El grupo reorganizó la actividad, dando prioridad a la seguridad emocional.
- **España - Cruz Roja Valencia:** En la formación en hostelería, se observó tensión al comienzo de las prácticas de limpieza de habitaciones. Se introdujo una rutina diaria de bienvenida, se permitió el trabajo en pareja y se ofreció un descanso flexible. Esto mejoró la asistencia y el compromiso del grupo. Una formadora señaló: «Una bienvenida segura lo cambia todo».
- **Alemania - Arrivo Berlin Women:** Varias participantes se bloqueaban al hablar en grupo. Se adaptó la dinámica: en lugar de testimonios personales, se propusieron juegos cooperativos sin

exposición verbal. Se respetó el derecho a observar sin participar activamente. Una mujer siria dijo: «Nadie me obligó a hablar. Eso me dio fuerzas para querer hacerlo poco a poco».

- **Austria - Caritas Wien:** El centro de formación evita las luces fluorescentes y cuenta con una «zona tranquila» con mantas suaves para descansar. Las normas del aula, elaboradas colectivamente, están escritas en varios idiomas. Una participante afgana comentó: «Aquí puedo respirar. Sé que nadie me gritará y puedo sentarme sin tener que dar explicaciones».

▪ ¿Qué estrategias se pueden utilizar para crear un entorno propicio?

Además de aplicar estos principios, existen herramientas pedagógicas concretas para promover un entorno seguro, motivador y enriquecedor:

- **Estrategias relacionales:**
 - Mostrar disponibilidad emocional: saludar por su nombre, mirar con amabilidad, utilizar una voz calmada.
 - Validar las emociones: si una mujer expresa miedo, tristeza o frustración, no minimizarlo. Decir: «Es normal sentirse así» o «Gracias por compartirlo».
 - Tolerar la retirada sin penalizar: si una alumna se retira temporalmente o participa poco, no lo fuerces ni lo juzgues. Respeta su proceso.
- **Estrategias de didácticas:**
 - Ofrecer múltiples formas de participación: escribir, dibujar, hablar, actuar, observar. No todo el mundo aprende o se expresa de la misma manera.
 - Repetir y reforzar sin ridiculizar: utilizar diferentes medios (orales, visuales, prácticos) para que todos comprendan.
 - Permitir descansos emocionales: incluir 5 minutos de silencio en medio de la sesión con música, respiración o estiramientos.
- **Estrategias estructurales:**
 - Mostrar siempre la agenda del día: incluso con pictogramas o frases sencillas.
 - Empezar y acabar con rutinas claras: saludo, resumen, despedida.
 - Crear un espacio físico acogedor: iluminación suave, limpieza, carteles con frases positivas o trabajo en grupo.
- **Actividades que refuercen la sensación de seguridad y pertenencia:**
 - «El mural de las fortalezas»: cada mujer escribe o dibuja algo que hace bien.
 - «Ritual de bienvenida»: cada nueva integrante recibe una tarjeta de bienvenida o es acompañada por una compañera veterana.
 - «Caja de herramientas emocionales»: el grupo recopila frases, respiraciones, canciones o acciones que les ayudan cuando se sienten mal.

Formar desde un enfoque informado sobre el trauma implica enseñar desde el cuidado, la previsibilidad y la conciencia del dolor vivido. Pero también significa generar nuevas experiencias que contradigan la violencia: relaciones respetuosas, decisiones compartidas, logros valorados. En un entorno así, el aprendizaje no es solo una adquisición técnica: se convierte en una forma de reconstruir, confiar y avanzar.

2.4. Aumentar la autoconfianza y la integración social:

Desde el ámbito formativo y laboral, es posible diseñar actividades, dinámicas y espacios que fortalezcan la autoestima, promuevan vínculos positivos y favorezcan el sentido de pertenencia a una comunidad o equipo de trabajo.

- ¿Cómo pueden las personas formadoras facilitar actividades que fomenten la confianza?

Propuestas prácticas:

- **Diario de logros semanales:** al final de la semana, invite a cada participante a anotar algo que haya aprendido, superado o disfrutado. Pueden utilizar palabras, imágenes o colores. Esta sencilla práctica refuerza la conciencia del progreso y el pensamiento positivo.
- **Tarjetas de reconocimiento mutuo:** una vez al mes, cada mujer escribe una nota positiva a otra compañera, destacando una acción o actitud que valore. Esto fortalece el vínculo y la autoestima desde el punto de vista de las compañeras.
- **Micro-roles rotativos:** Asignar pequeñas responsabilidades en clase (leer una tarea, dirigir una actividad, organizar materiales) permite a todos experimentar un papel activo sin presión.
- **Muro de fortalezas:** cada participante escribe una cualidad personal («Soy paciente», «Sé escuchar») en una cartulina y la coloca en un mural. Con el tiempo, la pared se convierte en un espacio visual de autoafirmación colectiva.
- **Actividades de intercambio de conocimientos:** Permitir que las mujeres enseñen algo al grupo (una receta, una palabra en su idioma, una técnica manual) les permite salir del papel de aprendiz y asumir el papel de experta.

- ¿Qué actividades pueden fomentar las relaciones sociales?

Desde la psicología, las habilidades sociales se definen como el conjunto de comportamientos aprendidos que permiten a una persona relacionarse de manera efectiva y satisfactoria con los demás (Caballo, 2007). Estas habilidades incluyen la comunicación verbal y no verbal, la capacidad de pedir ayuda, establecer límites, expresar emociones y resolver conflictos. En las mujeres refugiadas, estas competencias pueden haberse visto interrumpidas o debilitadas por situaciones de violencia, discriminación o aislamiento forzoso. Muchas también tienen que volver a aprender a socializar en un entorno cultural y lingüístico completamente nuevo, lo que añade un nivel adicional de dificultad y ansiedad. Por lo tanto, fomentar las relaciones sociales en la formación no es una tarea secundaria: es un elemento central para reforzar la salud mental, la autoestima, la cooperación, el sentido de pertenencia y la permanencia en los procesos de formación y de inserción laboral.

Estrategias prácticas:

- **Actividades cooperativas, no competitivas:** tareas como preparar una receta o decorar el aula solo pueden realizarse de forma colaborativa.

- **Dinámicas simbólicas:** utilizar imágenes u objetos en lugar de palabras para compartir estados de ánimo reduce la presión verbal.
- **Rincón compartido para tomar café o té:** los breves momentos informales de conversación fomentan vínculos auténticos fuera del aula formal.
- **Grupos de afinidad rotativos:** organizar pequeños equipos con afinidades cambiantes evita la formación de clanes fijos y estimula nuevas relaciones.
- **Actividades intergrupales:** las reuniones con otras clases amplían las redes y naturalizan la diversidad.

▪ ¿Cómo puede la cultura corporativa fomentar el sentido de pertenencia?

La pertenencia no surge de forma automática: debe cultivarse activamente mediante la cultura de la empresa:

Acciones que promueven la pertenencia:

- Reconocimiento continuo: Agradecer y celebrar los logros individuales y colectivos refuerza la autoestima y el vínculo con la organización.
- Participación en las decisiones cotidianas: Permitir opinar sobre las tareas, los turnos o los horarios transmite respeto y empoderamiento.
- Visibilidad de la diversidad: reflejar la pluralidad del equipo en carteles, redes o materiales internos promueve la identificación positiva.
- Celebraciones inclusivas: Incorporar fechas culturales o religiosas importantes para las trabajadoras refuerza el respeto y la cohesión.
- Formación en inclusión y trauma: Sensibilizar al equipo sobre salud mental, migración y discriminación genera mayor empatía.
- Espacios para la comunicación emocional: Reservar tiempo para la escucha compartida mejora la confianza y previene tensiones.

Fomentar la confianza en sí mismas y promover la integración social no es solo una cuestión de motivación individual, sino una responsabilidad compartida entre el personal formador, compañeros/as y empresas. Las mujeres refugiadas necesitan entornos en los que se sientan seguras para reconstruir su autoestima, experimentar logros significativos y establecer vínculos genuinos de apoyo.

A través de actividades que reconocen sus fortalezas, espacios que facilitan las relaciones positivas y culturas corporativas que promueven el respeto, la igualdad y la participación, no solo se mejora su bienestar emocional, sino también su autonomía, su capacidad de aprendizaje y su empleabilidad sostenible. En resumen, la confianza y el sentido de pertenencia no se enseñan: se cultivan a diario, con coherencia, humanidad y cuidado.

Sección 3 - Estudio de caso

Estos cuatro estudios de casos reflejan cómo los principios abordados en el módulo pueden aplicarse en diferentes contextos europeos de formación profesional en el sector hotelero con

mujeres refugiadas. A través de experiencias concretas, se ilustran los retos, las estrategias y los resultados relacionados con la salud mental, la autoestima, la integración social y el enfoque pedagógico informado por el trauma.

CASO 1: AMINA, CREAR CONFIANZA A TRAVÉS DEL RESPETO AL SILENCIO.

Ubicación: Berlín, Alemania

Tipo de entorno: Interacción real en un entorno de formación multicultural.

- **Descripción del escenario:**

Amina, una mujer siria de 34 años, asistía a un curso de formación para recepcionistas en Berlín. Puntual y competente en las tareas prácticas, evitaba el contacto visual y no hablaba en público, lo que provocaba comentarios y alienación entre sus compañeras. El equipo, formado por una formadora técnica, una psicóloga comunitaria y una mediadora intercultural, aplicó un enfoque informado por el trauma: evitaron forzar la participación verbal y le ofrecieron tareas adaptadas, lo que permitió a Amina expresar su capacidad de forma progresiva. Al cabo de unas semanas, dirigió una simulación de atención al cliente y compartió que su retraimiento era una respuesta al trauma sufrido en su país de origen.

- **Análisis y lecciones aprendidas:**

El equipo evitó una interpretación conductual del comportamiento (apatía, desinterés) y aplicó la escucha activa, la flexibilidad didáctica y la sensibilidad cultural. La coordinación entre los perfiles educativos y psicosociales permitió una evolución positiva de Amina sin necesidad de confrontación.

- **Conclusiones principales:**

- El retraimiento puede ser una expresión de trauma, no de desinterés.
- Es fundamental ofrecer múltiples vías de participación.
- Una pedagogía respetuosa y flexible abre espacio para el empoderamiento progresivo.

CASO 2: ESPACIOS SEGUROS PARA LA COEXISTENCIA INTERCULTURAL.

Ubicación: Atenas, Grecia

Tipo de escenario: Interacción real en un contexto de grupo multicultural.

- **Descripción del escenario:**

En un curso de cocina organizado por Melissa Network, se detectaron tensiones entre mujeres afganas, sirias y africanas. Las diferencias culturales y la carga emocional crearon un ambiente de conflicto silencioso. El equipo, compuesto por una formadora técnica, una trabajadora social, una terapeuta especializada en traumas y una facilitadora cultural, introdujo breves prácticas de mindfulness al comienzo de la jornada y una dinámica informal de «compartir té» al final. Las mujeres comenzaron a relajarse, a mostrar cuidado mutuo y a participar más activamente.

- **Análisis y lecciones aprendidas:**

Las reacciones defensivas eran en realidad respuestas al estrés crónico y al trauma. Las profesionales utilizaron sus competencias en regulación emocional, mediación intercultural y diseño de dinámicas no invasivas para crear seguridad emocional sin forzar la verbalización.

- **Conclusiones principales:**

- Las técnicas somáticas sencillas (respiración, movimiento) ayudan a reducir las tensiones.
- Una estructura emocional predecible refuerza la cohesión del grupo.
- Compartir prácticas culturales cotidianas genera respeto mutuo y sentido de pertenencia.

CASO 3: HACER VISIBLES LAS FORTALEZAS A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO CULTURAL.

Ubicación: Viena, Austria

Tipo de escenario: Historia de éxito en materia de empoderamiento e integración

- **Descripción del escenario:**

Durante un curso en Caritas Wien, algunas mujeres refugiadas mostraban baja autoestima y escasa interacción. El equipo —formadora, mediadora, psicóloga comunitaria y técnica de inclusión— propuso la actividad «Tu momento de enseñar»: cada mujer podía compartir una receta, una canción o una costumbre. Grace, de Nigeria, preparó un postre típico y recibió el reconocimiento espontáneo del grupo. A partir de ese momento, se activaron el respeto mutuo y la participación de todas.

- **Análisis y lecciones aprendidas:**

Visibilizar las habilidades culturales transformar el papel de las participantes, que pasaron de ser receptoras pasivas a portadoras de conocimiento. Las profesionales emplearon

enfoques de aprendizaje significativo, reconocimiento simbólico y pedagogía situada culturalmente.

- **Conclusiones principales:**

- El reconocimiento cultural refuerza la autoestima.
- La horizontalidad pedagógica permite a las mujeres sentirse valiosas.
- Las dinámicas colectivas deben integrar diversas expresiones culturales.

CASO 4: INTEGRACIÓN EMOCIONAL A PARTIR DE LA VIDA COTIDIANA.

Ubicación: Sevilla, España

Tipo de entorno: Intervención grupal centrada en el cuidado emocional.

- **Descripción del escenario:**

En un curso impartido por la Cruz Roja en Sevilla, se observaron signos de desmotivación y agotamiento emocional. El equipo (formadora, psicóloga, trabajadora social y voluntaria cultural) introdujo una rutina llamada «¿Cómo llego hoy?», con tarjetas emocionales simbólicas (sol, lluvia, nube). Esta práctica facilitó la expresión de los estados de ánimo sin necesidad de hablar. Con el tiempo, surgieron vínculos espontáneos, gestos de cariño y una mayor cohesión.

- **Análisis y lecciones aprendidas:**

El cuidado emocional diario es tan importante como el contenido técnico. La psicóloga ayudó a enmarcar las emociones como parte del aprendizaje; la formadora adaptó los horarios y las actividades; la trabajadora social detectó casos de vulnerabilidad no verbalizada.

- **Conclusiones clave:**

- Las rutinas de expresión emocional mejoran el clima en el aula.
- La coordinación interdisciplinaria permite abordar el malestar de forma preventiva.
- Las mujeres necesitan espacios en los que no tengan que ocultar su cansancio para poder aprender.

Sección 4: Ejemplos de ejercicios

Esta sección proporciona herramientas específicas para aplicar los principios del módulo en el contexto laboral real de las participantes. Los ejercicios están diseñados para ser breves, accesibles, adaptables y directamente útiles en el entorno laboral. Cada propuesta promueve el bienestar emocional, el desarrollo de la confianza y la cohesión del grupo.

Camarera de pisos:

- **Actividad de reducción del estrés: Mindfulness para tareas repetitivas.**
 - Objetivo: Integrar la atención plena en la rutina diaria para reducir las tensiones físicas y mentales.
 - Implementación: Al comienzo del día, 5 minutos de respiración y estiramientos guiados. Después de limpiar cada habitación, un breve descanso: cerrar los ojos, respirar profundamente tres veces, relajar los hombros. Al final del turno, identificación de las zonas de tensión corporal en una silueta.
 - Reflexión: ¿Dónde sentí más tensión hoy, cuándo me sentí más tranquila? ¿Puedo incorporar estos momentos a mi jornada habitual?
- **Actividad para refuerzo de la confianza: juego de rol: interacción inesperada con el huésped.**
 - Escenario: Entrar a limpiar una habitación aparentemente vacía, pero el huésped está dentro y reacciona con molestia.
 - Objetivo: reforzar la capacidad de reaccionar con calma y profesionalidad.
 - Roles: camarera, huésped, observador.
 - Reflexión: ¿Cómo manejé el nerviosismo? ¿Fui clara, respetuosa y segura al hablar? ¿Cómo podría mejorar mi respuesta?
- **Actividad grupal: Habitaciones imposibles.**
 - Dinámica: Resolver en grupo un escenario ficticio con múltiples incidencias (objeto olvidado, cliente dormido, prisa del supervisor).
 - Objetivo de: Fomentar la toma de decisiones conjunta y la creatividad bajo presión.

Ayudante de cocina:

- **Actividad de reducción del estrés: Técnicas de relajación adaptadas al entorno de la cocina.**
 - Objetivo: Aplicar estrategias rápidas para reducir el estrés en un entorno de alta exigencia.

- Implementación: Al comienzo del día: respiración 4-7-8 (inhalar 4 segundos, sostener 7 segundos, exhalar 8 segundos). Durante los momentos de descanso: conciencia sensorial (observar el color de los ingredientes, los olores, la temperatura corporal). Al final del día: estiramientos de cuello, muñecas y brazos con música suave.
 - Reflexión: ¿Cuándo sentí más tensión en la cocina? ¿Cómo me ayudó detenerme y respirar?
- **Actividad para fomentar la confianza: reto de cocina en equipo.**
 - Objetivo: Fortalecer las habilidades técnicas, la comunicación y la autoestima.
 - Actividad: Grupos de 3 participantes preparan un plato sencillo a partir de una lista limitada de ingredientes. Se valora el sabor, la presentación y el trabajo colaborativo.
 - Reflexión: ¿Qué aporté al equipo? ¿Cómo me sentí al mostrar mi trabajo?
- **Actividad grupal: «Crisis en la cocina».**
 - Escenario: El horno deja de funcionar, hay un cambio de menú de última hora y una compañera no llega. El grupo tiene que reorganizar las tareas en 10 minutos.
 - Objetivo: Practicar la comunicación eficaz bajo presión.

Recepción de hotel:

- **Actividad de reducción del estrés: Gestión de la presión en momentos de alta demanda.**
 - Objetivo: Fortalecer la capacidad de autocontrol y priorización.
 - Ejecución: Simulación de 10 minutos de «check-in» con una cola cada vez más larga, el teléfono sonando y un cliente molesto. Pausa: evaluar la respuesta emocional, el nivel de estrés y la estrategia utilizada (respirar, pedir ayuda, establecer prioridades).
 - Reflexión: ¿Qué hice primero y por qué? ¿Me comuniqué con claridad? ¿Qué me ayudó a mantener la calma?
- **Actividad para fomentar la confianza: Saludo profesional.**
 - Juego de roles: Dar la bienvenida a un huésped que habla otro idioma o muestra impaciencia.
 - Objetivo: Transmitir profesionalidad, cordialidad y confianza.
 - Reflexión: ¿Cómo fue mi lenguaje corporal? ¿Fui capaz de mantener el contacto visual y un tono de voz seguro?
- **Actividad en grupo: Resolución de incidentes en recepción.**
 - Escenario: Doble reserva, cliente con necesidades especiales y fallo en la conexión del sistema. El grupo debe crear un plan de respuesta en 15 minutos.

- Objetivo: Practicar la toma de decisiones colaborativa y el reparto de tareas.

Asistencia en la gestión de existencias:

- **Actividad de reducción del estrés: gestión del tiempo y respiración activa en el almacén.**
 - Objetivo: Evitar la sobrecarga física y mental con descansos estructurados.
 - Ejecución: Programación de pausas cortas cada 90 minutos. Respiración diafragmática: inhalar por la nariz durante 3 segundos, exhalar por la boca durante 6 segundos. Escaneo corporal: identificar las zonas de tensión después de soportar peso.
 - Reflexión: ¿Cuánto tiempo estuve sin descansar? ¿Cómo respondió mi cuerpo al cansancio?
- **Actividad para fomentar la confianza: Desafío de inventario en equipo.**
 - Actividad: en grupos, revisar una lista de productos y organizar el espacio en 20 minutos. Se evalúa el orden, la lógica y la cooperación.
 - Reflexión: ¿Fui capaz de expresar mis ideas al grupo? ¿Sentí que me escuchaban?
- **Actividad en grupo: Reorganizar el almacén con obstáculos.**
 - Escenario: Se ha recibido un pedido incompleto y el espacio disponible es insuficiente. El equipo debe proponer una solución funcional y segura.
 - Objetivo: Promover la resolución práctica de problemas, la escucha activa y la seguridad en el trabajo.

Para reflexionar sobre todas las funciones laborales:

Reflexionar sobre...

- ¿Cómo puedo aplicar algunas de estas técnicas en mi trabajo diario?
- ¿Qué estrategias me ayudaron a sentirme más segura o menos estresada?
- Teniendo en cuenta la pluralidad cultural y emocional del entorno laboral, ¿cómo puedo cuidar de mí misma y de mis compañeras?

Sección 5: Herramientas de evaluación del impacto y autoevaluación

Esta sección proporciona a las personas formadoras herramientas sencillas y adaptables para evaluar el impacto del módulo en el bienestar emocional, la gestión del estrés, la confianza en sí mismas y la integración cultural de las mujeres refugiadas. También se ofrecen instrumentos de autoevaluación para fomentar la reflexión personal y el reconocimiento de los logros individuales.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.

- Cuándo aplicarlo: al principio (diagnóstico) y al final (evaluación) del módulo.
- Cómo aplicarlo: de forma individual, en un espacio tranquilo. Se puede hacer por escrito, verbalmente o con pictogramas.
- Quién lo aplica: la persona formadora, en colaboración con una mediadora o facilitadora si el grupo es multilingüe.
- Cómo utilizar los resultados: para detectar el progreso, ajustar el acompañamiento formativo y reforzar el aprendizaje emocional. No deben utilizarse con fines de evaluación punitiva.
- Accesibilidad: en grupos con bajo nivel de alfabetización, utilice tarjetas visuales, ejemplos prácticos o lectura en voz alta por pares.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO.

- Formato: escala Likert (1 = nunca / 5 = siempre) o pictogramas emocionales (cara triste - neutra - feliz).
- Instrucciones para el grupo: «Este cuestionario sirve para ver cómo te has sentido antes y después de la formación. No hay respuestas buenas ni malas. Pueden responder con un número del 1 al 5 o elegir la cara que más se parezca a cómo se sienten».
- Preguntas:
 1. Me siento capaz de expresar mis ideas delante de otras personas.
 2. Puedo identificar cuándo estoy estresada y sé qué me ayuda a calmarme.
 3. Me siento bienvenida y segura en este grupo.
 4. Reconozco al menos una habilidad personal que antes no valoraba.
 5. He aprendido formas de cuidar mi salud emocional.
 6. Siento que puedo trabajar en equipo con personas de diferentes culturas.
 7. Me atrevo a pedir ayuda cuando la necesito.
 8. He mantenido la calma en momentos de estrés o presión.
 9. He compartido parte de mi cultura con el grupo.
 10. Me siento más preparada para trabajar en un entorno profesional.

CUESTIONARIO DE ELECCIÓN MÚLTIPLE - AUTOEVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACTITUDES.

- Formato: Preguntas de opción múltiple, una o más de las cuales pueden ser correctas.
- Objetivo: Facilitar la reflexión sobre comportamientos específicos y su vínculo con el aprendizaje emocional.
- Instrucciones para el grupo: «Marca la opción u opciones que más se parezcan a ti. Puedes marcar más de una si lo deseas».
- Preguntas:

1. Cuando me siento nervioso en el trabajo, yo suelo...

- A. Respirar profundamente o tomarme una pequeña pausa.
- B. Guardármelo para mí y seguir trabajando sin decir nada.
- C. Hablar con alguien de confianza.
- D. Gritar o enfadarme fácilmente.

2. Cuando estoy en un grupo con personas de otras culturas...

- A. Me cuesta integrarme.
- B. Me gusta aprender sobre sus costumbres.
- C. A veces tengo miedo de equivocarme.
- D. Intento escuchar y compartir lo que sé.

3. En esta formación he aprendido a...

- A. Reconocer cómo me siento.
- B. Manejar mejor los momentos estresantes.
- C. Valorar lo que apporto al grupo.
- D. Ninguna de las anteriores.

- Reflexión final: ¿Qué he aprendido sobre mí misma durante esta formación?

HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS.

- Escala de estrés visual (semanal)
 - o Material: Tarjeta con semáforo emocional (verde = calma, amarillo = tensión media, rojo = estrés elevado).
 - o Uso: Cada lunes o viernes, las participantes colocan su nombre en el color que mejor representa cómo se sienten.
- Registro de autocuidado y relajación

- Formato: Tabla semanal donde se marcan las prácticas realizadas:
 - Respiré con calma.
 - Me tomé una pausa.
 - Estiré mi cuerpo.
 - Compartí cómo me sentía con alguien.

- Diario de logros personales (individual)
 - Ejemplo de una entrada semanal:
 - Algo que aprendí esta semana...
 - Algo que me hizo sentir bien...
 - Algo con lo que todavía lucho y quiero mejorar...

- Rueda de conexiones
 - Actividad: Dibuja un círculo con tu nombre en el centro. Añade los nombres de las personas del grupo con las que te has sentido cómoda, acompañada o en confianza.
 - Objetivo: Visualizar el crecimiento social y el sentido de pertenencia.

BIBLIOGRAFÍA

- **Salud mental y trauma en poblaciones refugiadas**

American Psychiatric Association (APA). (2013). Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (5.^a ed.). Arlington, VA: APA Publishing.

Kirmayer, L. J., Narasiah, L., Munoz, M., et al. (2011). Common mental health problems in immigrants and refugees: General approach in primary care. Canadian Medical Association Journal (CMAJ), 183(12), E959-E967.

Turrini, G., Purgato, M., Ballette, F., et al. (2017). Common mental disorders in asylum seekers and refugees: Umbrella review. Epidemiology and Psychiatric Sciences, 26(5), 411-424.

ACNUR (2021). Mental Health and Psychosocial Support for Refugees: Toolkit for Practitioners.

Achotegui, J. (2002). El síndrome de Ulises: El estrés extremo que sufren los inmigrantes sin recursos. Colegio Oficial de Médicos de Barcelona.

- **Pedagogía basada en el trauma y entornos de aprendizaje seguros**

SAMHSA (Substance Abuse and Mental Health Services Administration) (2014). Trauma-Informed Care in Behavioral Health Services. (TIP Series 57).

Carello, J. y Butler, L. D. (2015). Practicing what we teach: Trauma-informed educational practice. Journal of Trauma & Dissociation. 16(2), 153-173.

Kezelman, C. y Stavropoulos, P. (2012). The Last Frontier: Practice Guidelines for Treatment of Complex Trauma and Trauma-Informed Care and Service Delivery. Blue Knot Foundation.

Bryson, S. A., et al. (2017). Creating trauma-informed care environments: An organizational perspective. International Journal of Child, Youth and Family, 8(2), 23-39.

- **Educación emocional, autoestima y habilidades sociales**

Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis.

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. Nueva York: W.H. Freeman.

Caballo, V. E. (2007). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. Madrid: Siglo XXI.

Rogers, C. (1961). On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin.

Gestión del estrés, afrontamiento y autocuidado

Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). Stressm Appraisal, and Coping. Nueva York: Springer.

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2019). Healthy Workplaces: A Model for Action.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). Marco mundial sobre salud mental y trabajo decente.

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) (2021). Work-related stress: facts and figures.

- **Mindfulness, relajación y atención plena**

Kabat-Zinn, J. (1990). Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain and Illness.

Chiesa, A. y Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: A review and meta-analysis. Te Jornal of Alternative and Complementary Medicine, 15(5), 593-600.

Goyal, M. et al. (2014). Meditation programs for psychological stress and well-being: A systematic review and meta-analysis. JAMA Internal Medicine, 174(3), 357-368.

Schulz, P. (2021). Trauma-Informed Mindfulness Interventions for Refugees. Serie de documentos de trabajo del ACNUR.


- **Buenas prácticas e integración socioprofesional**

Cruz Roja Española. (2020). Informe sobre inclusión sociolaboral de mujeres refugiadas en formación.

Caritas Wien. (2021). Wirkungsbericht – Integration und Arbeit für geflüchtete Frauen.

Kiezküchen Berlin. (2020). Evaluation of Integration Programme for Women Refugees.

Melissa Network. (2022). Annual Impact Report – Women in Work



MÓDULO 3

PASOS HACIA EL ÉXITO: DESARROLLO DE HABILIDADES PREPROFESIONALES Y

Foto de RF. _studio : <https://www.pexels.com/de-foto/frau-im-orangen-baumgarten-der-grande-paprika-halt-3633642/>

Pasos hacia el éxito: desarrollo de habilidades preprofesionales y profesionales

Este módulo proporciona al personal formador un marco estructurado para preparar a las personas a desempeñar funciones en el sector hotelero. Se centra en el desarrollo de habilidades preprofesionales básicas, como la preparación para el trabajo, la conducta profesional y la salud y seguridad en el lugar de trabajo. También desarrolla competencias profesionales específicas esenciales para puestos como limpieza, asistencia en cocina, operaciones de recepción y gestión de existencias. Es fundamental destacar que el módulo integra la mejora de las habilidades cognitivas, incluyendo el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Esta formación específica, impartida en el marco del manual del proyecto EmpowerHer, tiene como objetivo dotar al alumnado de las habilidades necesarias para el empleo y el crecimiento profesional.

Sección 1: Fundamentos teóricos y temas claves

Este módulo proporciona una comprensión básica de las habilidades esenciales necesarias para una carrera exitosa en el sector hotelero. Abarca no solo las tareas específicas de diversos puestos de trabajo, sino también el pensamiento crítico y la habilidad de preparación para el lugar de trabajo que permiten a las personas prosperar en entornos dinámicos. Al comprender estos conceptos básicos, tanto el personal formador como el alumnado estarán preparados para desenvolverse con confianza y competencia en los aspectos prácticos del trabajo en sector.

Introducción a los puestos de trabajo en el sector hotelero:

El sector hotelero es un sector dinámico y centrado en las personas, que ofrece una amplia gama de oportunidades profesionales. Para las mujeres refugiadas, comprender la estructura y las funciones típicas de este sector es un primer paso crucial para una integración satisfactoria. Comprender estas funciones y su interconexión es el primer paso para construir una carrera profesional exitosa.

La guía se centrará en las cuatro funciones clave para principiantes que ofrecen importantes oportunidades de crecimiento e integración:

- **Limpieza:** esta función es fundamental para la comodidad y la seguridad de las personas alojadas. Implica mantener la limpieza y el orden en las habitaciones y de

las zonas comunes. Las tareas principales incluyen la limpieza, la preparación de camas, la gestión de la lavandería y la notificación de problemas de mantenimiento.

- **Ayudante de cocina:** los ayudantes de cocina, que apoyan al equipo culinario, participan en la preparación de alimentos, el mantenimiento de las normas de higiene y la gestión de los suministros de cocina. Esta función hace hincapié en la eficiencia y el cumplimiento de estrictos protocolos de salud y seguridad en un entorno de ritmo rápido.
- **Operaciones de recepción:** como primer y último punto de contacto, el personal de recepción gestiona los registros de entrada y salida de las personas hospedadas, se encarga de las reservas, proporciona información y atiende las consultas de las personas alojadas. Esta función requiere grandes habilidades de comunicación y de resolución de problemas.
- **Gestión de existencias:** Implica organizar, recibir y enviar suministros dentro de un establecimiento hotelero, asegurándose de que todos los artículos necesarios estén disponibles cuando se necesiten. La precisión y la atención al detalle son fundamentales para evitar discrepancias y desperdicios.

Estas funciones suelen ser el punto de partida para las personas que se incorporan al sector y pueden proporcionar una experiencia fundamental y una vía para el desarrollo profesional.

Desarrollo de habilidades cognitivas:

Las habilidades cognitivas son las capacidades mentales que nos permiten procesar información, razonar y aplicar conocimientos. En el sector hotelero, estas habilidades son tan importantes como las habilidades prácticas ya que permiten, a las personas empleadas, manejar situaciones inesperadas, interactuar eficazmente con las personas hospedadas y así como con la plantilla trabajo, y mejorar continuamente su rendimiento.

1. Pensamiento crítico:

Definición: El pensamiento crítico consiste en analizar la información de forma objetiva y formarse un juicio razonado.

Importancia en el sector hotelero: En el sector surgen con frecuencia situaciones inesperadas (por ejemplo, quejas de una de las personas hospedadas, averías en los equipos...). El pensamiento crítico permite al personal empleado evaluar la situación con rapidez y calma.

Aplicación en cuatro funciones en el sector hotelero:

- **Limpieza:** Identificar el método de limpieza más eficaz para una habitación especialmente sucia o reconocer un posible riesgo para la seguridad.
- **Asistencia en cocina:** evaluar la calidad de los ingredientes o valorar si un plato está listo.

- **Operaciones de recepción:** analizar las señales no verbales de una persona hospedada para anticiparse a sus necesidades o discernir la verdadera naturaleza de una solicitud compleja.
- **Gestión de existencias:** revisar críticamente los informes de inventario en busca de inconsistencias o posibles errores en los pedidos.

2. Resolución de problemas:

Definición: La resolución de problemas es el proceso de identificar un problema, encontrar posibles soluciones e implementar la más eficaz.

Importancia en el sector hotelero: Las personas profesionales del sector se enfrentan con frecuencia a retos imprevistos, desde quejas por parte de las personas hospedadas hasta interrupciones en el funcionamiento. La resolución eficaz de problemas es clave para asegurar una visión de un servicio impecable y la satisfacción de las personas alojadas.

Aplicación en 4 funciones en el sector hotelero:

- **Servicio de limpieza:** resolver un problema con un electrodoméstico que no funciona en una habitación o encontrar una solución para una persona hospedada que solicita un servicio inmediato cuando el personal está ocupado.
- **Asistencia en cocina:** encontrar un ingrediente alternativo ante la ausencia o no disponible de otro o solucionar una avería repentina del equipo durante las horas punta.
- **Operaciones de recepción:** gestionar una queja difícil de una persona alojada calmando la situación y encontrando una solución satisfactoria, o gestionar de manera eficiente las habitaciones con exceso de reservas.
- **Gestión de existencias:** investigar una discrepancia en los registros de inventario e identificar la causa, o abordar una necesidad urgente de suministro cuando se retrasa una entrega habitual.

3. Adaptabilidad y flexibilidad:

Definición: La adaptabilidad se refiere a la capacidad de ajustarse a nuevas condiciones, mientras que la flexibilidad es la capacidad de cambiar o ser cambiado según las circunstancias.

Importancia del sector hotelero: El entorno del sector es dinámico, con demandas variables de las personas hospedadas, niveles cambiantes de personal y procedimientos operativos en constante evolución. Ser adaptable y flexible garantiza un funcionamiento fluido y un servicio de alta calidad, incluso en circunstancias imprevistas.

Relevancia para las mujeres refugiadas: Las mujeres refugiadas han demostrado a menudo una enorme capacidad de resistencia y adaptación para afrontar circunstancias vitales

difíciles. Esta fortaleza inherente puede desarrollarse aún más como una ventaja profesional en el dinámico sector hotelero.

Aplicación en 4 funciones en el sector hotelero:

- **Limpieza:** ajustar las rutinas de limpieza en función de las solicitudes inesperadas de las personas hospedadas o los cambios de última hora en las habitaciones.
- **Asistencia en cocina:** Cambiar rápidamente de tareas o ayudar en diferentes secciones de la cocina durante las horas punta.
- **Operaciones de recepción:** gestionar con calma y eficiencia los picos repentinos de registros o las interrupciones del sistema.
- **Gestión de existencias:** ajustar los plazos de entrega o encontrar proveedores alternativos debido a interrupciones imprevistas.

Habilidades preprofesionales

Las habilidades preprofesionales son comportamientos y conocimientos fundamentales necesarios para incorporarse y desenvolverse en cualquier entorno profesional. Para las mujeres refugiadas, desarrollar estas habilidades les ayuda a ganar confianza y a salvar posibles diferencias culturales en relación con las normas del lugar de trabajo.

- **Habilidades básicas de preparación para el trabajo en los cuatro puestos del sector hotelero:**
 - ⇨ **Puntualidad:** Llegar a tiempo es fundamental para la eficiencia en el lugar de trabajo y demuestra respeto hacia las personas compañeras y la clientela.
 - **Asistencia:** la presencia constante es crucial para el funcionamiento del equipo y la fiabilidad en el trabajo.
 - **Escucha activa:** la capacidad de concentrarse plenamente en lo que se dice, comprender el mensaje y responder de forma adecuada. Esto es fundamental para recibir instrucciones e interactuar con las personas hospedadas.
 - **Seguir instrucciones:** comprender y ejecutar las tareas según las instrucciones es clave para la coherencia operativa y la seguridad.
 - **Iniciativa y espíritu emprendedor:** tomar la iniciativa con medidas proactivas y mostrar disposición para contribuir más allá de las instrucciones explícitas. Esto demuestra motivación y compromiso con el aprendizaje.
 - **Trabajo en equipo:** colaborar eficazmente con el equipo para alcanzar objetivos comunes. El sector hotelero es un sector altamente colaborativo, y el trabajo eficaz en equipo es esencial para prestar un servicio sin problemas.

- **Comportamiento profesional y protocolo:**
 - **Apariencia y aseo personal:** cumplir con los estándares del sector en materia de limpieza y presentación.
 - **Comunicación respetuosa:** Es importante utilizar un lenguaje, un tono y un lenguaje corporal adecuados al interactuar con todas las personas y profesionales integrantes del sector, así como reconocer la diversidad cultural que suele existir en el sector hotelero.
 - **Confidencialidad:** Comprender la importancia de proteger la información de las personas hospedadas y los datos de la empresa.
 - **Resolución de conflictos:** Aprender formas constructivas de abordar los desacuerdos o retos con las personas compañeras de trabajo o la clientela.
- **Comprensión de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo como parte de las habilidades de preparación para el trabajo:**
 - **Importancia:** La salud y seguridad en el trabajo no es solo un requisito normativo, sino un aspecto fundamental de la preparación para el trabajo que protege a todas las personas y profesionales integrantes del sector. Se trata de la aplicación de prácticas de salud y seguridad a tareas profesionales específicas.
 - **Conceptos clave:**
 - **Identificación de peligros:** reconocer los peligros potenciales (por ejemplo, suelos mojados, objetos afilados, superficies calientes).
 - **Evaluación de riesgos:** evaluar la probabilidad y la gravedad del daño que puede causar un peligro.
 - **Medidas de control:** Implementar medidas para eliminar o minimizar los riesgos (por ejemplo, utilizar técnicas de elevación adecuadas, llevar equipo de protección).
 - **Notificación de incidentes:** saber cómo notificar accidentes, lesiones o cuasi accidentes para garantizar un entorno de trabajo seguro.
 - **Relevancia para el sector hotelero:** cada puesto en el sector tiene consideraciones específicas en materia de salud y seguridad en el trabajo, desde la manipulación de productos químicos de limpieza en el servicio de limpieza hasta el manejo de equipos de cocina o la gestión del flujo de huéspedes en la recepción.

Habilidades profesionales

Las habilidades profesionales son las competencias específicas y prácticas necesarias para realizar las tareas propias de un puesto de trabajo concreto en el sector hotelero.

- **Habilidades específicas para cada puesto en el sector hotelero:**
 - **Servicio de limpieza:**
 - Uso adecuado de productos y equipos de limpieza.
 - Procedimientos eficientes de limpieza de habitaciones (por ejemplo, hacer las camas, higienizar los baños, quitar el polvo).
 - Gestión del tiempo para completar las habitaciones asignadas dentro de un plazo determinado.
 - Notificación de objetos perdidos y encontrados.
 - **Asistencia en cocina:**
 - Técnicas básicas de preparación de alimentos (por ejemplo, cortar, pelar, lavar).
 - Conocimiento de la seguridad alimentaria y la prevención de la contaminación cruzada.
 - Manejo y limpieza de los equipos de cocina (por ejemplo, licuadoras, batidoras).
 - Lavado de platos y mantenimiento de la limpieza de la cocina.
 - **Operaciones de recepción:**
 - Uso de software de reservas y las propiedades del sistema.
 - Gestión de transacciones en efectivo y con tarjeta de crédito.
 - Atención telefónica multilínea y transferir llamadas.
 - Proporcionar información precisa sobre los servicios del hotel y las atracciones locales.
 - **Gestión de existencias:**
 - Seguimiento y control del inventario mediante sistemas manuales o digitales.
 - Técnicas de almacenamiento adecuadas para diferentes tipos de productos (por ejemplo, alimentos perecederos, productos de limpieza).
 - Recepción y verificación de entregas comparándolas con las facturas.
 - Rotación de existencias (FIFO, primero en entrar, primero en salir) para minimizar el desperdicio.
- **Aplicación de prácticas de salud y seguridad a tareas profesionales específicas:**
 - **Limpieza:** manipulación segura de productos químicos, uso correcto de escaleras/taburetes, eliminación adecuada de residuos.
 - **Asistencia en cocina:** manejo seguro de cuchillos, conocimiento de las temperaturas de cocción, uso adecuado de hornos y parrillas, protocolos de seguridad contra incendios.
 - **Operaciones de recepción:** procedimientos de emergencia (por ejemplo, alarmas de incendio, emergencias médicas), manejo seguro de huéspedes difíciles, mantenimiento de una caja registradora segura.
 - **Gestión de existencias:** técnicas seguras de elevación, manejo de transpaletas o carretillas y conocer la ventilación adecuada en las zonas de almacenamiento.
- **Introducción a las políticas y procesos de la empresa relacionados con el comportamiento profesional y las expectativas en el lugar de trabajo:**
 - **Importancia:** comprender las normas específicas de la empresa garantiza su cumplimiento, promueve una cultura de trabajo coherente y alinea las expectativas de las personas aprendices con la realidad del lugar de trabajo.
 - **Temas clave:**
 - Jerarquía organizativa y estructuras de información.
 - Políticas de asistencia y puntualidad (por ejemplo, bajas por enfermedad, solicitudes de vacaciones).
 - Código de vestimenta y normas de presentación personal.
 - Protocolos de comunicación (por ejemplo, etiqueta del correo electrónico, canales de comunicación interna).
 - Procesos de evaluación del rendimiento y mecanismos de retroalimentación.
 - Normas de servicio al cliente específicas de la marca de la empresa.

Tabla resumen: Habilidades profesionales, salud y seguridad, y políticas de la empresa

Función en el sector hotelero	Competencias profesionales específicas (resumen)	Aplicación de prácticas de salud y seguridad a tareas profesionales específicas	Introducción a las políticas y procesos de la empresa
Limpieza	Técnicas de limpieza, manipulación segura de productos químicos, eliminación de residuos, procedimientos de lavandería, notificación de mantenimiento.	Uso de EPI, dilución adecuada de productos químicos, técnicas de elevación seguras, señales de «suelo mojado».	Procedimientos de notificación, privacidad de las personas hospedadas, objetos perdidos, flexibilidad en los horarios de trabajo.
Asistencia en cocina	Preparación de alimentos, higiene/saneamiento, manejo seguro de equipos, lavado de vajilla.	Límites de exposición al calor/ruido, hidratación, guantes resistentes a cortes, suelos secos, seguridad contra incendios.	Residuos alimentarios, inventario, horarios de limpieza, notificación de averías en los equipos.
Operaciones de recepción	Gestión de llamadas telefónicas, software de reservas, pagos, registros de entrada y salida, resolución de consultas y quejas, privacidad.	Descansos visuales, conciencia de la saturación emocional, protocolos para crisis emocionales, ergonomía.	Normas de atención al cliente, gestión de quejas, privacidad de datos, procedimientos de registro de entrada y salida, protocolos de escalamiento.
Asistencia en la gestión de existencias	Recepción de entregas, organización del inventario (FIFO), lectura de etiquetas, sistemas de inventario, levantamiento seguro de cargas.	Límites de peso, levantamiento en equipo, uso seguro de escaleras, tiempos de recuperación, vías despejadas.	Control de inventario, rotación de existencias, reducción de residuos, procedimientos de recepción/envío, seguridad.

Sección 2: Directrices para la formación

Esta sección ofrece orientación práctica y aplicable al personal formador de FP para diseñar e impartir sesiones de formación impactantes sobre habilidades preprofesionales y profesionales, que preparen a las mujeres refugiadas para el éxito en el sector hotelero. Esta guía hace hincapié en conectar los conocimientos teóricos con las aplicaciones del mundo real, fomentando métodos de formación adaptables tanto a las diferencias culturales como a las diversas necesidades de aprendizaje.

Introducción a las funciones en el sector hotelero:

¿Cómo puede el personal formador presentar las diferentes funciones en el sector hotelero?

- Comience con una visión general del sector, haciendo hincapié en su naturaleza diversa y en las oportunidades que ofrece para el crecimiento y el desarrollo profesional, especialmente para las personas que buscan un nuevo comienzo.
- Utilice recursos visuales, como videos cortos que muestren las tareas diarias de cada función o visitas virtuales a los diferentes departamentos de un hotel.
- Invite a ponentes que actualmente trabajen en estas funciones, en particular a mujeres que se hayan integrado con éxito en el sector, para que compartan sus experiencias y conocimientos.
- Organice visitas a hoteles o restaurantes locales donde el alumnado pueda observar las funciones en acción.
- Emplee métodos interactivos como el «speed dating» con descripciones de los puestos, lo que permitirá al alumnado conocer rápidamente los diferentes puestos e identificar sus intereses.

¿Qué responsabilidades clave deben destacarse para cada puesto?

- Para cada puesto (limpieza, ayudante de cocina, recepción, gestión de existencias), cree una lista clara y concisa de entre 5 y 7 responsabilidades principales. Utilice un lenguaje sencillo e iconos visuales.
- Haga hincapié en el impacto de cada responsabilidad: por ejemplo, para el servicio de limpieza, «garantizar la comodidad y la seguridad de las personas alojadas mediante la limpieza»; para la ayuda en cocina, «contribuir a que las personas hospedadas disfruten de una comida deliciosa y segura».
- Destaque la interconexión entre los puestos: explique cómo un buen rendimiento en un área afecta directamente a otras (por ejemplo, un servicio de limpieza eficiente apoya las operaciones de recepción al garantizar que las habitaciones estén listas).

¿Qué protocolos de salud y seguridad podrían incorporarse a la formación específica para los puestos en el sector hotelero?

- Integre la salud y la seguridad en el trabajo desde inicio de las presentaciones de las funciones, haciendo hincapié en que la seguridad es una responsabilidad compartida.
- Para el servicio de limpieza: Demuestre las técnicas adecuadas para cambiar la ropa de cama y los residuos, la manipulación segura de productos químicos de limpieza (uso de EPI) y la identificación de peligros (por ejemplo, derrames, objetos rotos).
- Para la cocina: centrarse en el manejo seguro de los cuchillos, el uso de extintores, reconocer las zonas calientes de peligro para los alimentos y la prevención de la contaminación cruzada.
- Para la recepción: cubra los procedimientos de evacuación de emergencia, el manejo de personas alojadas agresivas y la protección de la información confidencial.
- Para la gestión de existencias: enseñe a levantar y transportar objetos pesados de forma segura, a utilizar correctamente las carretillas o transpaletas y a almacenar de forma segura los materiales peligrosos.
- Utilice ayudas visuales claras y multilingües (carteles, diagramas) y realice simulacros o simulaciones periódicas de situaciones habituales de seguridad y salud en el trabajo.

Desarrollo de habilidades cognitivas

¿Cómo se puede incorporar el pensamiento crítico en los ejercicios de formación (interdisciplinarios)?

- **Aprendizaje basado en situaciones:** presente situaciones complejas y realistas relacionadas con el sector hotelero (por ejemplo, una persona hospedada se queja de un problema inexistente, se retrasa una entrega crucial). Pida al alumnado que:
 - Identifiquen el problema principal.
 - Hagan una lluvia de ideas con múltiples soluciones posibles.
 - Evalúen las ventajas y desventajas de cada solución, teniendo en cuenta el impacto en la persona alojada, el equipo y la empresa.
 - Justifiquen la solución elegida.
- **Debates «¿Qué pasaría si...?»:** Después de enseñar un procedimiento (por ejemplo, la limpieza de habitaciones), plantee preguntas del tipo «¿Qué pasaría si...?» (¿por ejemplo, «... si encontrara un objeto de valor olvidado en una habitación?», «...una persona alojada rechazara el servicio?»).
- **Análisis de las causas subyacentes (simple):** para los problemas recurrentes, guíe al alumnado para que pregunten «por qué» varias veces hasta llegar a la causa fundamental.

¿Qué actividades pueden mejorar la adaptabilidad y la flexibilidad?

- **Rotación de funciones/formación cruzada:** si es posible, permita al alumnado experimentar breves periodos en diferentes funciones en el sector hotelero para comprender las diversas exigencias y practicar la adaptación de sus habilidades.
- **Simulacros de «cambios inesperados»:** durante un ejercicio práctico, introduzca un cambio repentino (por ejemplo, «¡Acaba de llegar un grupo grande de clientes de forma inesperada y hay que preparar tres habitaciones en 10 minutos!»). Observe y comente cómo el alumnado ajusta sus planes y prioridades.
- **Ejercicios de «¡Prioriza esto!»:** Proporcione una lista de tareas con diferentes grados de urgencia e importancia. Pida al alumnado que las priorice y explique su razonamiento, y luego discuta los enfoques alternativos.

Habilidades preprofesionales

¿Cómo puede el personal formador enseñar habilidades básicas de preparación para el trabajo?

- **Rutinas estructuradas:** dé ejemplo de puntualidad y asistencia comenzando y terminando las sesiones a tiempo, y enfatice su importancia con refuerzos positivos.
- **Demostraciones interactivas:** Demuestre técnicas de escucha activa, preguntas adecuadas y toma de notas.
- **«Job Shadowing» (simulado):** Asigne al alumnado la tarea de «seguir» a una persona con experiencia durante la realización de tareas simuladas, centrándose en la observación de comportamientos profesionales.
- **Feedback constante:** Proporcione retroalimentación constante y constructiva sobre los comportamientos relacionados con la preparación para el trabajo durante todas las actividades.

¿Qué situaciones de juego de roles pueden ayudar con el comportamiento profesional?

- **Primer día en el trabajo:** simular saludos, presentaciones y comprender la jerarquía del equipo.
- **Recibir instrucciones:** una persona supervisora da instrucciones complejas y el alumnado debe demostrar que escucha activamente y hacer preguntas para aclarar dudas.

- **Tratar con una persona compañera difícil:** practicar la comunicación respetuosa y constructiva en un escenario de conflicto en el equipo.
- **Vestimenta y aseo adecuados:** un escenario sencillo en el que «una persona supervisora» proporcione retroalimentación sobre la apariencia profesional para el puesto específico.

¿Cómo se pueden modelar las políticas y los procesos de la empresa mediante escenarios de juego de roles para alinear las expectativas de los aprendices con las realidades del lugar de trabajo?

- **Protocolo de notificación:** juego de roles en el que se notifica un problema (de mantenimiento, la pérdida de un objeto o una preocupación relacionada con la salud y la seguridad en el trabajo) al personal de supervisión, siguiendo un proceso definido por la empresa.
- **Solicitud de permiso:** simulación del proceso de solicitud de permiso, comprendiendo la importancia de los canales adecuados y la notificación previa.
- **Comentarios sobre el rendimiento:** juego de roles en el que se simula una breve evaluación del rendimiento, en la que la persona supervisora ofrece comentarios y el «la aprendiz» practica la escucha activa y hace preguntas sobre cómo mejorar.
- **Confidencialidad de las personas alojadas:** un escenario con una «persona compañera de trabajo» intenta obtener información confidencial sobre una persona alojada y la aprendiz debe defender la política de forma educada pero firme.

Habilidades profesionales:

¿Qué actividades prácticas son esenciales para cada función del sector hotelero?

- **Servicio de limpieza:**
 - **Reto de preparación de habitaciones:** ejercicio cronometrado para hacer una cama según los estándares del hotel.
 - **Simulacro de limpieza:** practicar el uso adecuado y, la seguridad de los productos químicos y equipos de limpieza.
- **Asistencia en cocina:**
 - **Desafío de mise en place:** practicar el corte, picado y proporcionar los ingredientes de forma eficiente y segura.
 - **Relevo de fregado de platos:** actividad en equipo para fregar y secar platos de forma eficiente e higiénica.
- **Operaciones de recepción:**
 - **Simulación de registro de entrada y salida:** utilizar formularios ficticios o software sencillo para simular la interacción completa desde su llegada hasta su salida de una persona que llega a alojarse.
 - **Práctica de etiqueta telefónica:** gestionar diversas consultas de las personas alojadas por teléfono, practicando la comunicación clara y la escucha activa.
- **Asistencia en la gestión de existencias:**
 - **Reto de recuento de inventario:** practicar el recuento y el registro preciso de los artículos en stock.
 - **Simulación de recepción de entregas:** el alumnado recibe una entrega simulada, la comparan con una «orden de compra» y la almacenan correctamente.

¿Cómo puede el personal formador facilitar las experiencias de aprendizaje práctico?

- **Espacios de trabajo simulados:** crear un área de formación específica que imite entornos hoteleros reales (por ejemplo, una habitación de hotel simulada, una pequeña cocina, un mostrador de recepción).
- **Práctica repetitiva con comentarios:** Ofrezca a las alumnas numerosas oportunidades para repetir las tareas, proporcionándoles comentarios inmediatos y constructivos.
- **Demostraciones paso a paso:** desglose las tareas complejas en pasos más pequeños y manejables.
- **Enfoque de «formación de formador »:** anime al alumnado a demostrar las tareas entre ellos, reforzando su comprensión y fomentando su confianza.
- **Herramientas del mundo real:** utilice equipos y materiales reales siempre que sea posible para familiarizar al alumnado con los estándares del sector.

¿Cómo puede el personal formador demostrar la aplicación de las prácticas de salud y seguridad y los aspectos legales en las tareas profesionales?

- **Demostraciones integradas:** al demostrar una tarea profesional (por ejemplo, limpiar un baño), demuestre simultáneamente las prácticas de salud y seguridad asociadas (por ejemplo, usar guantes, colocar carteles de «suelo mojado»).
- **Dilemas legales basados en situaciones hipotéticas:** presente situaciones sencillas que impliquen cuestiones legales comunes en el sector hotelero (por ejemplo, alergias alimentarias, privacidad de las personas alojadas, discriminación) y comente los protocolos correctos y las implicaciones legales.
- **Invitación a personas expertas de los organismos reguladores:** invite a personal de la inspección de salud locales o representantes de seguridad en el trabajo, a dar una breve charla sobre las normativas clave.
- **Listas de verificación visuales:** Utilice listas de verificación visuales de salud y seguridad en el trabajo para cada tarea con el fin de reforzar las prácticas seguras.

Sección 3: Estudio de caso

Este estudio de caso ilustra cómo una formación preprofesional y profesional completa, junto con un apoyo específico, permitió a María, una mujer refugiada, superar importantes barreras e integrarse con éxito en un exigente puesto de recepción en un hotel multicultural. Destaca el poder del apoyo personalizado y el impacto transformador de la formación profesional.

Descripción del caso:

María, una mujer refugiada de 28 años procedente de Siria, llegó al país de acogida con una solicitud de asilo pendiente. En su país de origen, había completado la educación secundaria y trabajado en una pequeña empresa familiar, pero no tenía ninguna titulación oficial reconocida en Europa y su dominio del idioma del país de acogida era limitado (nivel A2). Su condición de solicitante de asilo le impedía acceder inicialmente a los programas regulares de FP. María estaba ansiosa por encontrar trabajo para mantener a su familia, pero se sentía abrumada por el desconocimiento del sistema educativo y la necesidad de obtener ingresos inmediatos. Le costaba hablar con confianza el idioma del país de acogida, especialmente en entornos formales.

La derivaron a un programa de formación preprofesional diseñado específicamente para personas refugiadas, que ofrecía apoyo lingüístico integrado y habilidades prácticas para la preparación laboral. Este

programa formaba parte de una iniciativa más amplia. La trayectoria de María pone de relieve varios retos clave y estrategias eficaces:

Análisis y lecciones aprendidas:

- **Barreras iniciales:** María se enfrentó a la «triple desventaja» habitual de ser refugiada: ser mujer, tener conocimientos lingüísticos limitados y cualificaciones no reconocidas. Su situación legal como solicitante de asilo restringía aún más su acceso a los programas de aprendizaje habituales. Esto pone de relieve la necesidad crítica de programas preprofesionales flexibles y de intervención temprana. Las mujeres refugiadas suelen tener menores tasas de participación en la formación profesional y el empleo, y se enfrentan a obstáculos adicionales debido a las responsabilidades familiares y los problemas de salud.
- **Formación lingüística integrada para contextos en el sector hotelero:** La principal ventaja del programa de formación preprofesional era la integración del aprendizaje del idioma con habilidades prácticas relacionadas con el sector hotelero. En lugar de clases de idiomas generales, María aprendió vocabulario profesional relevante para las operaciones hoteleras (por ejemplo, «check-in», «servicio de habitaciones», «conserje», «facturación», «estado de la habitación») mientras practicaba situaciones de atención al cliente. Esto aumentó su confianza en el uso del idioma en un contexto laboral. Esto concuerda con las investigaciones que muestran resultados positivos para la formación integrada en idiomas y formación profesional.
- **Desarrollo de habilidades preprofesionales mediante tareas simuladas del sector hotelero:** El programa se centró principalmente en habilidades de preparación para el trabajo, como la puntualidad, la escucha activa y el seguimiento de instrucciones, utilizando ejemplos específicos del sector hotelero. Los simulacros de check-in y check-out, la gestión de quejas simuladas de personas hospedadas y la práctica de la comunicación profesional en simulaciones del vestíbulo de un hotel, ayudaron a María a comprender el protocolo específico del lugar de trabajo. Esta aplicación práctica fue crucial para salvar las diferencias culturales en cuanto al comportamiento profesional.
- **Abordar la confianza y el trauma (sensibilidad cultural matizada):** El personal formador recibió la formación en sensibilidad cultural, comprendiendo el impacto potencial del trauma basado en la confianza y el estilo de comunicación. En lugar de empujar a María a desempeñar funciones de cara al público de forma inmediata, le ayudaron a ganar confianza gradualmente a través de interacciones internas con el equipo y simulaciones de situaciones antes de pasar a la interacción directa con las personas alojadas. Por ejemplo, comenzó con juegos de rol, luego pasó a las interacciones telefónicas y, finalmente, a situaciones cara a cara con las personas hospedadas. Reconocieron que su vacilación inicial no era una falta de capacidad, sino una respuesta natural a un entorno nuevo y de alta presión. Proporcionarle comentarios específicos sobre sus «habilidades sociales» le ayudó a comprender las expectativas del lugar de trabajo sin juzgarla.
- **Participación de las empresas y «puente» hacia las prácticas en los hoteles:** El programa colaboró activamente con hoteles locales. La formación preprofesional de María incluyó unas prácticas breves y no remuneradas en la sala de ropa blanca de un hotel, lo que le permitió familiarizarse con el entorno hotelero, su distribución y el flujo de operaciones sin la presión directa de las personas hospedadas. Esta experiencia de «puente» fue crucial para superar las reservas de las empresas y proporcionar una vía hacia el empleo formal. Permitted al hotel observar su ética de trabajo, su fiabilidad y su capacidad de adaptación en un entorno de bajo riesgo.
- **De la formación preprofesional a la formación profesional:** movilidad interna en el sector hotelero: Tras completar con éxito el programa de formación preprofesional y demostrar un gran potencial durante sus prácticas en la lavandería, a María le ofrecieron un puesto de asistente de limpieza a tiempo completo en el hotel. Aunque no era su aspiración inicial, le proporcionó un empleo inmediato, lo que le permitió adquirir más experiencia y seguir mejorando sus habilidades lingüísticas en un entorno de trabajo real. Esto reflejaba el énfasis de la política de «trabajo primero» en algunos países, pero lo más importante es que se trataba de una incorporación con apoyo. Tras

seis meses, en los que demostró una gran capacidad de autogestión y adaptabilidad, se le ayudó a pasar a un puesto de aprendiz en recepción, en consonancia con su aspiración profesional a largo plazo de interactuar directamente con las personas hospedadas, lo que implicaba más responsabilidades de cara al público y una formación profesional más específica para las operaciones de recepción.

Conclusiones clave

- **Intervención temprana y vías flexibles:** Los programas preprofesionales que se adaptan a las circunstancias legales y educativas únicas de las personas solicitantes de asilo son «trampolines» fundamentales para la integración.
- **Formación integrada en idiomas y habilidades específicas para el sector hotelero:** Combinar el aprendizaje de idiomas con habilidades profesionales adaptadas a las demandas específicas del sector hotelero es mucho más eficaz que los enfoques separados para una integración exitosa en el mercado laboral.
- **Apoyo integral:** abordar el bienestar mental, la sensibilidad cultural y proporcionar una retroalimentación constante sobre las «habilidades sociales», es tan importante como enseñar habilidades técnicas.
- **Sólidas alianzas con las empresas:** la colaboración activa con las empresas, incluida la educación mutua sobre el apoyo disponible y el potencial de los migrantes, es crucial para garantizar la inserción laboral y facilitar la transición. La participación de las empresas que a través de las prácticas proporcionan una valiosa experiencia al alumnado y les permite evaluar su potencial.
- **La progresión y la movilidad interna son fundamentales:** aunque el primer empleo no sea el objetivo final, la colocación satisfactoria en un puesto del sector hotelero de nivel inicial puede proporcionar una valiosa experiencia y una vía clara hacia las aspiraciones profesionales más acordes dentro del mismo sector. La incitativa es conectar las empresas locales del sector hotelero que están dispuestas a contratar a personas refugiadas.

Sección 4: Ejemplos de ejercicios

Esta sección ofrece ejercicios prácticos y específicos para cada puesto de trabajo, adaptados a las cuatro funciones del sector hotelero. Cada actividad está diseñada para simular situaciones de la vida real, fomentar habilidades profesionales clave, promover la colaboración y la resolución de problemas, y mejorar la sensibilidad cultural. Los ejercicios son prácticos, realistas y directamente aplicables a las tareas diarias, e incorporan elementos de reflexión y retroalimentación para fomentar la mejora continua. El personal formador puede adaptar estos ejercicios sencillos y fáciles de implementar a diversos entornos de formación.

SERVICIO DE LIMPIEZA:

- **Actividad de reducción del estrés: prácticas de mindfulness para tareas de limpieza**
 - **Objetivo:** Introducir técnicas sencillas de mindfulness para gestionar el estrés y mejorar la concentración durante tareas repetitivas o exigentes.
 - **Actividad:**
 1. **Introducción (5 min):** Explique cómo las tareas repetitivas pueden provocar distracciones o estrés, y cómo la atención plena puede ayudar. Introduzca el concepto de centrarse en los sentidos.

2. **Práctica guiada (10 min):** Guíe a las alumnas a través de un breve ejercicio de mindfulness mientras realizan una tarea doméstica sencilla (por ejemplo, limpiar una superficie, doblar una toalla). Indíqueles que presten mucha atención a:
 - La sensación del paño de limpieza sobre la superficie.
 - El olor del producto de limpieza.
 - Los sonidos de la habitación (sin juzgarlos).
 - El ritmo de sus movimientos.
 - Cuando su mente se distraiga, guíelos suavemente de vuelta a la tarea.
 3. **Reflexión en grupo (5 min):** Pregunte a las alumnas: «¿Cómo se sintieron al concentrarse completamente en la tarea? ¿Notaron algo nuevo? ¿Les ayudó a sentirse más tranquilas o más concentradas?».
- **Adaptación:** Se puede adaptar a cualquier tarea repetitiva. Haga hincapié en que se trata de una estrategia de superación personal.
- **Actividad para fomentar la confianza: juego de roles sobre cómo gestionar las interacciones con las personas hospedadas.**
 - **Objetivo:** Fomentar la confianza y practicar la comunicación eficaz al interactuar con las personas alojadas, especialmente en situaciones difíciles.
 - **Actividad:**
 1. **Configuración del escenario (5 min):** Proporcione un escenario sencillo: «Una persona alojada le hace una pregunta que no entiende o no puede responder (por ejemplo, «¿Dónde está la farmacia más cercana que vende suplementos orgánicos sin gluten y está abierta las 24 horas del día, los 7 días de la semana?»).
 2. **Juego de roles (5-7 min por pareja):** Forme parejas con las alumnas. Una hace de «asistente de limpieza» y la otra de «huésped». Céntrese en:
 - Escucha activa (aunque no se entienda completamente cada palabra).
 - Reconocimiento cortés («Entiendo que necesita ayuda con una farmacia...»).
 - Estrategias para pedir ayuda («Espere un momento, buscaré a alguien que pueda ayudarle mejor» o «Lo consultaré con mi supervisor/a»).
 - Mantener una actitud profesional.
 3. **Comentarios (5 minutos por pareja):** El equipo formador y las participantes ofrecen comentarios constructivos centrándose en el lenguaje corporal, el tono y los intentos de resolución de problemas. Haga hincapié en el esfuerzo y la intención positiva.
 - **Reflexión:** «¿Qué te ha resultado difícil en esta interacción? ¿Qué estrategias has utilizado? ¿Qué harías de forma diferente la próxima vez?».
 - **Formación práctica: técnicas de limpieza y eficiencia**
 - **Objetivo:** Enseñar y practicar técnicas de limpieza estándar y un flujo de trabajo eficiente en una habitación de hotel o la zona pública simulada.
 - **Actividad:**
 1. **Demostración (10 min):** El personal formador muestra una tarea de limpieza específica (por ejemplo, limpiar el tocador del baño, hacer la cama según los estándares del hotel) haciendo hincapié en la secuencia, la técnica y la velocidad.
 2. **Práctica supervisada (20 min):** Las alumnas realizan la tarea demostrada bajo supervisión y reciben comentarios en tiempo real sobre la técnica, la eficiencia y el cumplimiento de las normas de higiene.
 3. **Reto de eficiencia (10 min):** Plantee un pequeño reto, como «Tienes 5 minutos para limpiar el polvo y fregar todas las superficies de esta habitación ficticia». Esto fomenta la eficiencia en los movimientos y la priorización de las tareas.
 - **Reflexión:** «¿Qué técnicas específicas te han parecido más eficientes? ¿Cómo puedes aplicar esta eficiencia a otras tareas?».

- **Ejercicio de habilidades cognitivas: Escenarios de resolución de problemas en el servicio de limpieza**
 - **Objetivo:** Desarrollar el pensamiento crítico y las habilidades de resolución de problemas cuando se enfrentan a situaciones inesperadas comunes en el servicio de limpieza.
 - **Actividad:**
 1. **Tarjeta de escenario (5 min):** Proporcione a cada grupo pequeño (2-3 alumnas) una tarjeta que describa un problema:
 - «Entras en una habitación para limpiarla y hay un cartel de «No molestar» en la puerta, pero la hora de salida fue hace una hora y ves que la puerta está entreabierta».
 - «Se te ha acabado un producto químico de limpieza esencial a mitad del piso y el armario de suministros está cerrado con llave».
 - «Una persona alojada le detiene en el pasillo e insiste en que su habitación aún no ha sido limpiada, pero sus registros indican que ya se ha hecho».
 2. **Debate en grupo y planificación de soluciones (15 min):** Los grupos debaten el problema, identifican los riesgos potenciales, proponen soluciones y deciden el mejor curso de acción.
 3. **Presentación y comentarios de los compañeros (10 min):** Cada grupo presenta su problema y su solución. El personal formador modera un debate sobre las ventajas y desventajas de cada enfoque, haciendo hincapié en la seguridad, la satisfacción de las personas hospedadas y la política de la empresa.
 - **Reflexión:** «¿Cómo identificasteis las partes más importantes de este problema? ¿Qué fue lo más difícil a la hora de encontrar una solución? ¿Cómo podéis utilizar vuestros conocimientos sobre los procedimientos del hotel para ayudar a resolver problemas?».

ASISTENCIA EN COCINA:

- **Formación práctica: preparación y seguridad alimentaria**
 - **Objetivo:** Practicar técnicas básicas de preparación de alimentos respetando estrictamente las normas de higiene y seguridad.
 - **Actividad:**
 1. **Demostración (10 min):** El personal formador muestra el manejo correcto de los cuchillos, las técnicas de corte de verduras (por ejemplo, cortar una cebolla en dados) y la limpieza inmediata del espacio de trabajo. Haga hincapié en el lavado adecuado de las manos y la prevención de la contaminación cruzada (por ejemplo, utilizando tablas de cortar diferentes para la carne cruda y las verduras).
 2. **Práctica supervisada (20 min):** Las alumnas practican el corte de una verdura determinada. El personal formador circula entre ellas y les da feedback inmediato sobre la técnica y la seguridad.
 3. **Comprobación de seguridad (5 min):** Después de la práctica, las alumnas identifican individualmente los posibles peligros (por ejemplo, cuchillos sueltos, superficies sin limpiar) y muestran las medidas correctivas.
 - **Reflexión:** «¿Cuál ha sido la norma de seguridad más importante que has aprendido hoy? ¿Cómo influye una preparación cuidadosa en la calidad de los alimentos?».
- **Ejercicio de habilidades cognitivas: Adaptación a entornos de cocinas ajetreteados**
 - **Objetivo:** Desarrollar la capacidad de adaptación y la toma de decisiones rápidas en un entorno simulado de cocina de alta presión.
 - **Actividad:**
 1. **Explicación del escenario (5 min):** Explique un escenario de «hora punta»: «El restaurante se llena de repente y llegan muchos pedidos a la vez. Tiene varias tareas

- que realizar al mismo tiempo: lavar los platos, preparar las verduras y buscar los ingredientes».
2. **Priorización visual de tareas (15 min):** Proporcione a las alumnas una lista de 5-7 tareas con diferentes grados de urgencia. En pequeños grupos, deben priorizar verbalmente las tareas y explicar su razonamiento al personal formador. Debatan por qué ciertas tareas pueden tener prioridad (por ejemplo, necesidades inmediatas frente a preparativos para más tarde).
 3. **Debate en grupo (10 min):** Debatan estrategias para mantener la calma, comunicarse de forma eficaz con el equipo y pedir ayuda en una cocina ajetreada.
- **Reflexión:** «¿Cómo decidiste qué hacer primero? ¿Qué haría que esta situación fuera más fácil de manejar?».

OPERACIONES DE RECEPCIÓN:

- **Formación práctica: Registro de huéspedes y atención al cliente**
 - **Objetivo:** Practicar todo el proceso de registro, incorporando un comportamiento profesional y un servicio al cliente básico.
 - **Actividad:**
 1. **Demostración (10 min):** El personal formador muestra cómo hacer un registro impecable: saludar, confirmar la reserva, pedir el documento de identidad, explicar los servicios del hotel, dar las tarjetas de acceso y despedirse con educación. Haz hincapié en el contacto visual, la sonrisa de bienvenida y el lenguaje claro y educado.
 2. **Juego de roles (10 min por pareja):** Empareje a las participantes. Una es «huésped» y otra es «personal de recepción». Utilice accesorios sencillos (tarjetas de acceso ficticias, formularios). Céntrate en la interacción completa, no solo en los pasos técnicos.
 3. **Comentarios constructivos (5 min por pareja):** El personal formador y las compañeras ofrecen comentarios sobre la cordialidad, la claridad del discurso, la postura y el cumplimiento de los pasos.
 - **Reflexión:** «¿Qué hace que una persona que se va alojar se sienta bienvenida durante el registro? ¿Qué es lo que le gustaría mejorar en su próximo juego de roles de registro?».
- **Ejercicio de habilidades cognitivas: gestionar solicitudes inesperadas**
 - **Objetivo:** Desarrollar la capacidad de resolución de problemas y la adaptabilidad cuando se enfrentan a solicitudes inusuales o difíciles de las personas hospedadas.
 - **Actividad:**
 1. **Tarjeta de escenario (5 min):** Proporcione a cada pareja una tarjeta en la que se describa una solicitud inesperada: por ejemplo, «La persona hospedada quiere una habitación con vistas a la montaña, pero todas las habitaciones con vistas a la montaña están reservadas» o «La persona alojada ha perdido su cartera y necesita dinero urgentemente».
 2. **Lluvia de ideas para encontrar soluciones (10 min):** Las parejas hacen una lluvia de ideas para encontrar tantas soluciones como sea posible, teniendo en cuenta la política del hotel, la satisfacción de las personas alojadas y los recursos disponibles.
 3. **Presentación y debate (10 min):** Cada pareja presenta sus soluciones. El grupo debate la viabilidad y las ventajas e inconvenientes de cada una, guiado por el personal formador.
 - **Reflexión:** «¿Cuál fue el mayor reto en este escenario? ¿Cómo buscasteis de forma creativa las soluciones?».

ASISTENCIA EN LA GESTIÓN DE EXISTENCIAS:

- **Formación práctica: Gestión de inventario y (auto)organización**
 - **Objetivo:** Practicar el recuento preciso del inventario y el almacenamiento adecuado, haciendo hincapié en las habilidades de organización.
 - **Actividad:**
 1. **Preparación (5 min):** Prepare una pequeña zona con una variedad de artículos etiquetados (por ejemplo, productos de limpieza ficticios, alimentos). Proporcione una hoja de inventario.
 2. **Recuento y registro (15 min):** Las alumnas, individualmente o por parejas, cuentan los artículos y los registran con precisión en la hoja de inventario. El personal formador observa los métodos de organización.
 3. **Prácticas adecuadas de almacenamiento (10 min):** Las alumnas demuestran técnicas adecuadas de almacenamiento, incluyendo el etiquetado, la rotación (por ejemplo, «primero en entrar, primero en salir» - FIFO) y la segregación (por ejemplo, mantener los productos químicos alejados de los alimentos).
 - **Reflexión:** «¿Por qué es importante contar con precisión para la gestión de existencias? ¿Cómo organizaste tu trabajo para garantizar la precisión?».
- **Ejercicio de habilidades cognitivas: resolución de discrepancias en las existencias**
 - **Objetivo:** Desarrollar habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico al identificar y resolver discrepancias en las existencias.
 - **Actividad:**
 1. **Resumen del escenario (5 min):** Presente un escenario: «La hoja de inventario dice que tiene 10 botellas de aceite de oliva, pero solo ha encontrado 7 en la estantería. ¿Dónde podrían estar las demás?».
 2. **Pasos de la investigación (10 min):** En pequeños grupos, las alumnas hacen una lluvia de ideas sobre los pasos lógicos para investigar la discrepancia (por ejemplo, comprobar los albaranes de entrega, buscar en otras zonas de almacenamiento, preguntar a alguien del equipo, comprobar si hay productos en mal estado o rotos).
 3. **Juego de roles (10 min):** Una participante «investiga» interactuando con una persona formadora «supervisora» y otra compañera recaba información.
 - **Reflexión:** «¿Cuál fue tu primer paso para resolver este problema? ¿Qué información necesitabas recopilar? ¿Qué aprendiste sobre la importancia de llevar un registro preciso?».

Sección 5: Herramientas de evaluación del impacto y autoevaluación.

Esta sección proporciona herramientas prácticas para que el personal formador de FP evalúe la eficacia de la formación y el progreso del alumnado, y para que estos reflexionen sobre su propio desarrollo. Estas herramientas están diseñadas para ser sencillas, accesibles y adaptables a diversos contextos de formación y grupos multiculturales. Se incluye una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una evaluación completa.

Competencias preprofesionales y profesionales:

- **Evaluaciones de habilidades y exámenes prácticos:**
 - **Objetivo:** Medir cuantitativamente la adquisición de habilidades técnicas y preprofesionales específicas.

- **Herramienta para el personal formador:** Diseñar evaluaciones breves y basadas en tareas para cada habilidad profesional (por ejemplo, «Hacer una cama según los estándares de un hotel en 5 minutos», «Cortar con precisión 1 kg de verduras», «Realizar un registro de entrada simulado»). Utilizar una rúbrica sencilla (por ejemplo, una escala del 1 al 5) para evaluar el rendimiento.
- **Ejemplos de tareas:**
 - **Limpieza:** Demostrar la higienización adecuada de la superficie de un cuarto de baño (por ejemplo, pulverizar, técnica de limpieza, eliminar los residuos de forma segura).
 - **Asistencia en cocina:** Realizar un corte básico con cuchillo (por ejemplo, juliana) de forma segura y eficiente.
 - **Recepción:** Realizar un simulacro de un registro de huéspedes utilizando una plantilla proporcionada por el personal formador, incluyendo un saludo profesional y la entrega de información.
 - **Gestión de existencias:** Identificar y etiquetar correctamente 5 riesgos comunes de salud y seguridad en el trabajo en un área de almacenamiento.
- **Exámenes prácticos:** Realizar turnos de trabajo simulados en los que las alumnas realicen una secuencia de tareas en condiciones cronometradas.
- **Evaluaciones de los mentores y sesiones de retroalimentación:**
 - **Objetivo:** Recopilar comentarios cualitativos de las personas mentoras (si procede) y facilitar comentarios estructurados del personal formador a las alumnas sobre su rendimiento general, su comportamiento y su progreso. La mentoría ha demostrado muy buenos resultados a la hora de aumentar las posibilidades de empleo a largo plazo.
 - **Herramienta para el personal formador (formulario de evaluación de mentores):**
 - Una sencilla lista de verificación/escala de calificación para los mentores sobre: puntualidad, asistencia, disposición para aprender, trabajo en equipo, intentos de comunicación y cumplimiento de las instrucciones.
 - Preguntas abiertas: «¿Cuál es un área de mejora significativa para las alumnas?», «¿Qué apoyo necesita el alumnado para sobresalir?», «¿Cómo se adapta las alumnas a las nuevas tareas?».
 - **Herramienta para el personal formador (guía para sesiones de retroalimentación):**
 - Estructura para sesiones individuales: Comience con observaciones positivas, luego comenta 1-2 áreas de mejora y establezca de manera colaborativa un objetivo pequeño y alcanzable para la próxima semana.
 - Anime a las alumnas a reflexionar sobre sí mismas antes de la sesión.

Habilidades cognitivas:

- **Cuestionarios de resolución de problemas:**
 - **Objetivo:** Evaluar la capacidad de las alumnas para aplicar el pensamiento crítico y la resolución de problemas a situaciones inesperadas.
 - **Herramienta del formador:** Cuestionarios breves por escrito que presentan 2-3 situaciones hipotéticas y abiertas relacionadas con funciones del sector hotelero. Pida a las alumnas que: «Identifiquen el problema, enumeren 2-3 posibles soluciones y elijan la mejor con una justificación».
 - **Ejemplos de situaciones:**
 - «Una persona hospedada informa de que hay un objeto roto en su habitación, pero usted no tiene la llave de esa habitación». (Servicio de limpieza)
 - «Una persona alojada se queja de que su pedido de comida es incorrecto, pero usted recuerda haberlo preparado correctamente». (Ayudante de cocina)
- **Autoevaluaciones de adaptabilidad y flexibilidad:**
 - **Objetivo:** Capacitar al alumnado para que reflexionen sobre su capacidad de adaptarse al cambio e identifiquen áreas de crecimiento personal.

- **Herramienta para el alumnado (escala de valoración):**
 - «Cuando mis tareas cambian inesperadamente, me siento...» (1 = Muy estresado, 5 = Tranquilo y listo para adaptarme).
 - «Me siento cómodo probando nuevas formas de hacer mi trabajo». (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
 - «Puedo cambiar rápidamente entre diferentes tipos de tareas» (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
 - **Pregunta para la reflexión:** «Describe un momento durante la formación en el que tuviste que ser flexible. ¿Qué aprendiste de esa experiencia?».


Comportamiento profesional:

- **Evaluaciones de juegos de rol:**
 - **Objetivo:** Evaluar la aplicación práctica del comportamiento profesional y el protocolo en interacciones simuladas.
 - **Herramienta del formador (rúbrica):**
 - Observe y califique comportamientos específicos durante los juegos de rol (por ejemplo, «mantiene el contacto visual», «utiliza un lenguaje educado», «lenguaje corporal adecuado», «controla las emociones»).
 - Escala: «Necesita mejorar», «En desarrollo», «Cumple las expectativas», «Supera las expectativas».
 - **Ejemplo de situación:** Una alumna interactúa con una «persona alojada» que se muestra excesivamente exigente o descortés.
- **Listas de verificación de comportamiento profesional:**
 - **Objetivo:** proporcionar una herramienta sencilla y continua tanto para el personal formador como para el alumnado con el fin de supervisar la coherencia en la conducta profesional.
 - **Herramienta para las personas formadoras (lista de verificación semanal):** comprobaciones rápidas de comportamientos clave: «Llegó a tiempo», «Uniforme/vestimenta adecuados», «Participó activamente», «Siguió las instrucciones».
 - **Herramienta para el alumnado (lista de verificación diaria para la autorreflexión):** preguntas sencillas de «Sí/No» o «Bien hecho/Se puede mejorar» para que reflexionen sobre su propio día: «¿He llegado puntual hoy?», «¿He escuchado activamente las instrucciones?», «¿Me he comunicado de forma respetuosa?».
 - **Pregunta para la reflexión:** «Elige un elemento de la lista de verificación en el que quieras centrarte para mejorar la próxima semana. ¿Cómo lo harás?».

Categoría de habilidades	Objetivo	Herramientas para el personal formador	Herramientas de autoevaluación para aprendices
Habilidades preprofesionales y profesionales	Medir cuantitativamente la adquisición de habilidades técnicas y preprofesionales específicas. Proporcionar comentarios cualitativos sobre el rendimiento y el	Evaluaciones de habilidades y exámenes prácticos: Diseñar evaluaciones breves basadas en tareas para cada habilidad profesional (por ejemplo, «Hacer una cama según los estándares del hotel en 5 minutos», «Cortar con precisión 1 kg de verduras», «Realizar un registro de	Autoevaluación de habilidades prácticas: Las alumnas evalúa su propia competencia en tareas específicas utilizando una escala de calificación sencilla (por ejemplo, «¿Qué grado de confianza tiene en hacer una cama según los

	comportamiento general.	entrada simulado»). Utilizar una rúbrica sencilla (por ejemplo, una escala del 1 al 5) para evaluar el rendimiento. Realizar turnos de trabajo simulados en los se realicen una secuencia de tareas en un tiempo determinado.	estándares hoteleros?» 1 = Sin seguridad, 5 = Muy seguro).
		Formulario de evaluación del personal mentor: una sencilla lista de verificación/escala de calificación sobre: puntualidad, asistencia, disposición para aprender, trabajo en equipo, intentos de comunicación y cumplimiento de las instrucciones. Preguntas abiertas: «¿Cuál es un área de mejora significativa para las alumnas?», «¿Qué apoyo necesitan las alumnas para sobresalir?», «¿Cómo se adapta las alumnas a las nuevas tareas?».	Diario reflexivo: Las alumnas escriben entradas breves en las que reflexionan sobre los retos a los que se enfrentan durante las tareas prácticas, cómo los superan y qué aprenden sobre sus propias habilidades.
		Guía para la sesión de retroalimentación: Estructura para las sesiones individuales: Comience con observaciones positivas, luego discuta 1-2 áreas de mejora y establezca de manera colaborativa una meta pequeña y alcanzable para la próxima semana. Anime a las participantes a reflexionar por sí mismos antes de la sesión.	Objetivos de mejora: Las alumnas establecen objetivos concretos y viables para el desarrollo de sus propias habilidades basándose en experiencias prácticas.
Habilidades cognitivas	Evaluar la capacidad de las alumnas para aplicar el pensamiento crítico y la resolución de problemas a situaciones inesperadas, y capacitarlos para reflexionar sobre su capacidad para adaptarse al cambio e identificar áreas de crecimiento personal.	Cuestionarios de resolución de problemas: Cuestionarios escritos breves que presentan 2-3 situaciones hipotéticas y abiertas relacionadas con funciones del sector hotelero. Pida a las alumnas que: «Identifiquen el problema, enumeren 2-3 posibles soluciones y elijan la mejor con una justificación».	Autoevaluaciones de adaptabilidad y flexibilidad: Utilizar una escala de valoración para que las alumnas evalúen su comodidad y eficacia a la hora de adaptarse a nuevas condiciones o tareas. Ejemplos: «Cuando mis tareas cambian de forma inesperada, me siento...». (1 = Muy estresada, 5 = Tranquila y lista para adaptarme); «Me siento cómoda probando

			nuevas formas de hacer mi trabajo» (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo); «Puedo cambiar rápidamente entre diferentes tipos de tareas» (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
		Observación durante las actividades en grupo: Observe cómo las alumnas abordan y resuelve los retos inesperados durante los ejercicios colaborativos.	Pregunta para la reflexión: «Describa un momento durante la formación en el que tuvo que ser flexible. ¿Qué aprendió de esa experiencia?».
Comportamiento profesional	Evaluar la aplicación del comportamiento profesional y la etiqueta en interacciones simuladas y proporcionar una herramienta continua para supervisar la coherencia en la conducta profesional.	Evaluaciones de juegos de rol: Observe y califique comportamientos específicos durante los juegos de rol (por ejemplo, «mantiene el contacto visual», «utiliza un lenguaje educado», «lenguaje corporal apropiado», «controla las emociones») utilizando una rúbrica (por ejemplo, «necesita mejorar», «en desarrollo», «cumple las expectativas», «supera las expectativas»).	Lista de verificación diaria para la autorreflexión: preguntas sencillas de «Sí/No» o «Bien hecho/Se puede mejorar» para que las alumnas reflexionen sobre su propio día: «¿He llegado puntual hoy?», «¿He escuchado activamente las instrucciones?», «¿Me he comunicado de forma respetuosa?».
		Listas de verificación de observación del personal formador: Comprobaciones semanales rápidas de comportamientos clave: «Llegó a tiempo», «Uniforme/vestimenta apropiada», «Participó activamente», «Siguió las instrucciones».	Establecimiento de objetivos de comportamiento: las alumnas identifican un comportamiento profesional que desea mejorar y esboza los pasos para lograrlo.
			Pregunta para la reflexión: «Elige un elemento de la lista de verificación en el que quieras centrarte para mejorar la próxima semana. ¿Cómo lo harás?».

A photograph of two women sitting at a wooden table, looking at a laptop screen. The woman on the left has long dark hair and is wearing a black shirt with a light green apron. The woman on the right has short dark hair and is smiling while looking at the screen. A third person's hand holding a pen is visible on the left side of the frame. The background is a blurred indoor setting with wooden chairs and tables.

MÓDULO 4 ALFABETIZACIÓN DIGITAL PERSONALIZADA: DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL SECTOR HOTELERO

Alfabetización digital personalizada: desarrollo de habilidades para el sector hotelero

En los hoteles y cocinas actuales, las herramientas digitales están por todas partes, desde los sistemas de reservas hasta las listas de comprobación de limpieza. Este módulo ayuda a las mujeres refugiadas a dar sus primeros pasos con confianza en el mundo digital.

El módulo 4 presenta las habilidades digitales básicas a través de prácticas sencillas y prácticas con herramientas reales y aplicaciones específicas para el trabajo. Está diseñado para estudiantes con conocimientos limitados de idiomas y alfabetización, lo que hace que la tecnología resulte accesible, relevante y empoderadora.

Como parte del programa de formación EmpowerHer, este módulo conecta las tareas prácticas del sector hotelero con la confianza digital necesaria para tener éxito, abriendo la puerta al empleo, la comunicación y la independencia.

Sección 1: Fundamentos teóricos y temas claves

Esta sección presenta al personal formador de FP los fundamentos, las herramientas y las estrategias que subyacen al desarrollo de la alfabetización digital de las mujeres refugiadas que se preparan para desempeñar funciones en el sector hotelero. Explica los conceptos clave en un lenguaje accesible, los vincula con tareas reales del lugar de trabajo y proporciona ejemplos que el personal formador puede aplicar directamente.

Importancia de la alfabetización digital

La alfabetización digital es una habilidad para la vida, no solo una capacidad técnica. En los lugares de trabajo actuales, saber utilizar un teléfono, una tableta o una plataforma digital es tan esencial como saber seguir instrucciones o interactuar educadamente con un/a cliente. Esto es especialmente cierto en el sector hotelero, donde incluso los puestos de trabajo de nivel básico requieren ahora interacciones digitales.

Por qué es importante la alfabetización digital en el sector hotelero:

- Permite a las mujeres refugiadas participar plenamente en la formación laboral y las prácticas.
- Da acceso a herramientas de búsqueda de empleo, aplicaciones de comunicación para el personal y sistemas de programación.
- Fomenta la independencia y reduce la dependencia de otras personas para la interpretación o la explicación.
- Aumenta la empleabilidad en un sector que se enfrenta a la escasez de mano de obra y a la digitalización.

A qué se enfrentan muchas mujeres refugiadas:

- No tienen experiencia previa en el uso de ordenadores o aplicaciones para el trabajo
- Reticencias en utilizar tecnologías desconocidas.
- Capacidad limitada para leer y escribir, especialmente en el idioma del país de acogida.
- Falta de confianza para pedir ayuda o admitir que no entienden

Esto significa que la formación digital debe ser específica para el trabajo, muy práctica y libre de juicios. El personal formador debe presentar las herramientas de forma clara, sensible a las diferencias culturales y basada en las necesidades reales del alumnado.

▪ Descripción general de las herramientas y sistemas digitales en el sector hotelero

Las empresas del sector hotelero esperan cada vez más que las personas empleadas utilicen sistemas digitales como parte de sus tareas diarias. Los siguientes ejemplos ilustran cómo se utilizan estas herramientas en entornos reales.

1. Personal de limpieza

Herramientas digitales típicas

- Flexkeeping y Hotelkit para listas de tareas diarias y actualizaciones del estado de las habitaciones
- WhatsApp para la comunicación del equipo (especialmente en hoteles más pequeños)

Ejemplo real

Fátima comienza su turno iniciando la sesión en la aplicación Flexkeeping en una tableta compartida del hotel. Ve que es responsable de las habitaciones 101-107. A medida que termina cada habitación, pulsa «Completado» en la aplicación. En la habitación 105, observa una lámpara rota y toma una foto con la aplicación para informar de ello al servicio de mantenimiento.

Qué hay que enseñar

- Navegar por la pantalla de inicio de la aplicación
- Reconocer los iconos que indican el estado de las habitaciones (por ejemplo, «por limpiar», «limpiada», «problema de mantenimiento»).
- Uso de mensajes de voz o emojis para comunicarse con el supervisor cuando le resulte difícil escribir

Actividad de fácil acceso

Pida a las alumnas que utilicen maquetas en papel de la aplicación con iconos impresos. Pídale que relacionen los iconos con el estado de las habitaciones y que simulen la comprobación de tareas en una lista impresa.

2. Ayudantes de cocina

Herramientas digitales típicas

- Jolt o Traqq para protocolos de higiene

- Google Sheets para registros de inventario
- YouTube para instrucciones visuales de recetas

Ejemplo real

Abrir y registrar la temperatura de la cámara frigorífica utilizando una tableta instalada en la pared de la cocina. Si la temperatura es demasiado alta, hace clic en un icono rojo y escribe un comentario. Más tarde, utiliza YouTube para ver cómo se limpia una cafetera y debe seguir los pasos en tiempo real.

Qué hay que enseñar

- Iniciar sesión en una tableta compartida utilizando un PIN o una huella dactilar
- Introducir números y símbolos en formularios digitales
- Seguir tutoriales en vídeo y pausarlos cuando sea necesario

Actividad de fácil acceso

Instale una estación de formación con un termómetro y códigos QR impresos vinculados a vídeos sobre higiene. Pida a las alumnas que escaneen el código, vean el vídeo y luego completen una lista de verificación simplificada en un formulario laminado.

3. Personal de recepción

Herramientas digitales habituales

- Sistemas de gestión hotelera (PMS) MEWS o Cloudbeds
- Google Calendar para la coordinación de reservas de habitaciones
- Aplicaciones de correo electrónico y mensajería para la comunicación con las personas hospedadas

Ejemplo real

Sahar recibe a una persona alojada que ha reservado una habitación por Internet. Abre el sistema de reservas, escribe el apellido, confirma la reserva e imprime la tarjeta de la habitación y le solicita una salida tardía. Sahar envía un mensaje interno a la gerencia a través de Slack.

Qué hay que enseñar

- Escribir nombres en una barra de búsqueda
- Interpretar la información de la reserva (fechas de entrada y salida, número de personas alojadas)
- Enviar un mensaje o un correo electrónico utilizando frases introductorias o plantillas

Actividad de fácil acceso

Proporcione a las alumnas copias impresas de reservas de ejemplo y pídale que identifiquen los datos clave (nombre de la persona alojada, fecha de llegada, número de habitación). A continuación, utilice un simulador de PMS simplificado (o un formulario de Google) para practicar la introducción de datos de reserva.

4. Asistentes de almacén

Herramientas digitales habituales

- Sortly o MarketMan para la gestión del inventario
- Aplicaciones de escáner de códigos de barras en teléfonos inteligentes o tabletas

Ejemplo real

Noura recibe un pedido de suministros de cocina. Utiliza su teléfono para escanear el código de barras de cada artículo y actualiza la lista de inventario digital. Si falta algún artículo, hace clic en «falta» y escribe una breve nota.

Qué hay que enseñar

- Escanear códigos de barras con una aplicación móvil
- Lectura y actualización de listas de inventario
- Uso de alertas codificadas por colores (por ejemplo, verde = OK, rojo = reponer)

Actividad fácil

Entregue a las alumnas etiquetas plastificadas con códigos de barras y una tableta con una aplicación de escáner gratuita. Pídale que «reciban» un pedido ficticio y registren las cantidades en una hoja de inventario visual.

Desarrollo de habilidades digitales paso a paso:

- Paso 1: Comience con lo que el alumnado ya sabe

Pregunte a las participantes si utilizan teléfonos inteligentes. Muchas responderán que sí. Pregunte cómo los utilizan, a menudo para fotos, mensajes o llamadas de voz. Utilice esto como punto de partida. Practique acciones sencillas como desbloquear una pantalla, deslizar el dedo o abrir WhatsApp.

- Paso 2: Fomente la confianza digital

Utilice tareas muy pequeñas con éxito inmediato. Por ejemplo:

- Buscar la aplicación del calendario
- Hacer una foto de su etiqueta con el nombre
- Enviar un emoji a una persona del equipo formador mediante WhatsApp

Reconozca cada logro. Si una participante duda, pídale que practique con una compañera o con una persona formadora, paso a paso. Evite pedir a las participantes que escriban textos largos si tienen dificultades con la ortografía. Utilice mensajes de voz o frases escritas.

- Paso 3: Vincule todas las tareas digitales a una acción laboral

Nunca enseñe las herramientas digitales de forma aislada. Conéctelas siempre a una rutina del sector hotelero. Por ejemplo:

- «Comprueba la temperatura del frigorífico y escribe el número en la aplicación».
- «Limpia la habitación 204 y pulsa "hecho" en la aplicación».
- «Escanea la caja y dice "suficiente stock"».

Utilice material didáctico plastificado con instrucciones en tres pasos:

1. Abre la aplicación
2. Pulsa el icono verde
3. Escanea el artículo

Proporcione estas instrucciones en el idioma nativo del alumnado o con fotos y símbolos.

Uso de la realidad virtual en la formación:

La RV en EmpowerHer no se utiliza como un gadget, sino como un puente de aprendizaje entre el aula y el lugar de trabajo. Permite a las participantes observar, experimentar y reflexionar sobre situaciones laborales sin presión.

Cómo la RV apoya el aprendizaje de las mujeres con bajo nivel de alfabetización:

- Elimina la necesidad de leer instrucciones complejas.
- Muestra entornos laborales que, de otro modo, podrían resultar intimidantes.
- Ayuda a las mujeres a ensayar mentalmente las tareas antes de realizarlas.
- Reduce el miedo a «hacer algo mal» en público.

Utilice la RV en sesiones cortas. Preséntela con un debate en grupo. Después de verla, practique la misma tarea utilizando objetos reales. Utilice preguntas orientativas como:

- ¿Qué has visto?
- ¿Qué hizo la persona primero?
- ¿Qué hay que pulsar?

Anime al alumnado a compartir sus propias impresiones y preguntas. Repita según sea necesario.

Mejorar la alfabetización digital de las mujeres refugiadas

Todas las formaciones de EmpowerHer siguen estos principios rectores:

- La formación debe ser imparcial y ofrecer apoyo.
- Las instrucciones deben ser sencillas, lentas y visuales.
- Las tareas deben ser relevantes para la vida cotidiana de las alumnas.
- El personal formador debe generar confianza antes de esperar independencia.

Adaptaciones clave para la formación digital:

- Utilizar iconos y sistemas codificados por colores en lugar de texto
- Imprima imágenes paso a paso para cada tarea

- Permitir a las alumnas grabar notas de voz si les resulta difícil escribir.
- Utilizar el aprendizaje entre iguales como método de equidad: emparejar a las alumnas con más experiencia con las que tiene menos experiencia.
- Incluir celebraciones de los éxitos, como tablas de pegatinas o carteles con el lema «¡Lo he conseguido por primera vez!».

Por ejemplo, en lugar de pedir a las alumnas que «registre una tarea de higiene en Jolt», diga: «Pulsa el círculo rojo. Comprueba la nevera. Si el número es correcto, pulsa el verde. ¡Listo!».

El personal formador debe recordar que los pequeños pasos suman. Un inicio de sesión satisfactorio en la tableta puede ser el comienzo del camino de una mujer hacia el empleo a largo plazo, la autoestima y la autonomía.

Sección 2: Directrices para la formación

Esta sección ofrece estrategias concretas para impartir formación en alfabetización digital en entornos profesionales con mujeres refugiadas. Se centra en vincular los conceptos teóricos con tareas reales del sector hotelero y ofrece métodos flexibles para diversos entornos de aprendizaje. Cada subsección responde a las realidades prácticas del grupo destinatario y tiene como objetivo hacer que las herramientas digitales sean accesibles, útiles y empoderadoras.

Alfabetización digital: ¿Cómo puede el personal formador evaluar y abordar las deficiencias en materia de alfabetización digital?

Para empezar, el personal formador nunca debe dar por sentada la experiencia digital previa. Algunas mujeres refugiadas pueden estar familiarizadas con los teléfonos inteligentes para la comunicación básica, mientras que otras pueden no haber utilizado nunca una pantalla táctil o escrito su nombre.

Cómo evaluar:

- Utilice herramientas de autoevaluación sencillas y visuales, como una lista de verificación basada en imágenes: «¿Puede abrir una aplicación?», «¿Puede hacer una foto?», «¿Puede utilizar un teclado?».
- Organice una actividad informal de búsqueda del tesoro digital: pida a las participantes que realicen tareas sencillas como abrir la cámara, encontrar la calculadora o grabar un mensaje de voz.
- Observe a las alumnas mientras manejan los dispositivos. Tome nota de los signos de vacilación, confusión o dependencia de los demás.

Cómo abordar las dificultades:

- Agrupe a las alumnas según su nivel de confianza digital para ofrecerles un apoyo específico.
- Utilice guías basadas en iconos, en lugar de instrucciones con mucho texto.
- Ofrezca actividades digitales de calentamiento previas a la formación, como desbloquear un dispositivo o ver un vídeo.
- Recuerda que todo el alumnado empieza por algún lado y que aprender habilidades digitales es un proceso, no un examen.

Uso de la realidad virtual en la formación:

- ¿Cómo pueden el personal formador incorporar escenarios de realidad virtual en sus sesiones?

Empiece por hacer que la experiencia de realidad virtual sea segura y accesible. Presente las gafas de realidad virtual poco a poco, explique qué son y deje que el alumnado las observe antes de utilizarlas. Si las alumnas se muestran reticentes, déjeles que las prueben por parejas o en pequeños grupos.

1. Presente el contexto de la escena de realidad virtual (por ejemplo, «Eres ayudante de cocina. Tienes que lavar las verduras»).
2. Vean el vídeo juntas o por parejas.
3. Haga un resumen utilizando preguntas orientativas: «¿Qué ocurrió primero?», «¿Qué herramienta se utilizó?», «¿Qué hizo la persona cuando algo salió mal?».
4. Haga la transición a la aplicación en el mundo real utilizando accesorios o simulaciones.

- ¿Qué tipos de actividades de realidad virtual son más eficaces para la formación en el sector hotelero?

Las actividades de realidad virtual más eficaces para este grupo objetivo son:

- Vídeos de observación del trabajo, en los que las alumnas siguen a un profesional mientras realiza sus tareas.
- Simulaciones paso a paso, en las que se muestra claramente cada acción (por ejemplo, limpiar una habitación, escanear el inventario).
- Recorridos por el entorno, en los que las alumnas exploran los espacios de trabajo y se familiarizan con la distribución y las herramientas.

Evite los vídeos de ritmo rápido o con mucho diálogo. Céntrese en la claridad visual, el ritmo lento y la visibilidad de las tareas.

- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar la realidad virtual en la formación en el sector hotelero?

- Reduce la ansiedad antes de entrar en entornos laborales reales.
- Refuerza la memoria a través del aprendizaje visual y experiencial.
- Supera las barreras lingüísticas, permitiendo a las alumnas seguir las instrucciones sin necesidad de leer.
- Aumenta la participación de las alumnas que tienen dificultades con los formatos de clase.

La RV también iguala el aprendizaje. Una mujer sin estudios formales puede dominar una tarea después de verla en RV, incluso si no sabe leer las instrucciones.

- ¿Cómo se puede utilizar la RV para simular tareas en el sector hotelero del mundo real?

Utilice la RV para presentar:

- Comprobación de las tareas de limpieza en una habitación de hotel
- Introducir registros de temperatura de los alimentos en un dispositivo digital
- La atención a una persona hospedada en la recepción
- Recibir y escanear una entrega

Combine siempre las sesiones de realidad virtual con la reproducción de tareas en la sala de formación utilizando tabletas, accesorios impresos y juegos de rol. Por ejemplo, después de ver un vídeo de realidad virtual sobre el registro en recepción, las alumnas representan la misma interacción utilizando una versión en papel de la pantalla de reservas.

Desarrollo de habilidades digitales

- ¿Cómo puede el personal formador adaptar los programas de alfabetización digital para las mujeres refugiadas?

La formación debe ser accesible, relevante y fomentar la confianza. Debe ser práctica antes que teórica.

Las estrategias incluyen

- Centrarse en una herramienta por sesión (por ejemplo, utilizar una cámara, consultar un horario, introducir un número).
- Repetir las tareas durante varios días, reforzando el aprendizaje mediante la rutina.
- Incorporar el apoyo en la lengua materna mediante imágenes, instrucciones traducidas o compañeros bilingües.
- Vincular siempre las acciones digitales a las funciones del sector hotelero: «Así es como comprobamos la lista de limpieza» o «Este es el formulario para la seguridad alimentaria».

Utilizar entornos laborales reales como referencia, en lugar de lecciones técnicas abstractas.

- ¿Cómo se puede facilitar la práctica con herramientas digitales?

El aprendizaje práctico es imprescindible. Las alumnas deben ver, tocar y repetir el uso de herramientas reales.

- Utilice tabletas y teléfonos ficticios con aplicaciones de formación preinstaladas o formularios de Google diseñados para imitar el software del sector hotelero.
- Cree estaciones en la sala (por ejemplo, una «recepción» con formularios de reserva, una «cocina» con listas de control de higiene).
- Deje que las alumnas trabajen en parejas, fomentando el aprendizaje mutuo.
- Imprima guías con iconos que muestren qué botón hay que pulsar y cuándo (por ejemplo, «Pulse aquí para terminar» con una flecha que apunte a un botón verde).

Asigne a cada alumna pequeñas tareas diarias que puedan completar de forma independiente.

Mejorar la alfabetización digital de las mujeres refugiadas

- ¿Qué recursos pueden apoyar su aprendizaje?

Entre los recursos prácticos se incluyen

- Guías traducidas (árabe, farsi, dari, ucraniano) con capturas de pantalla de las herramientas.
- Tarjetas visuales paso a paso con fotos o iconos para cada acción
- Vídeos de demostración que muestran cómo realizar tareas digitales
- Aplicaciones con voz en off y navegación visual (como las funciones de accesibilidad de Android e iOS)
- Mentores físicos o mentores digitales del mismo grupo lingüístico

Herramientas y plataformas gratuitas recomendadas:

- Google Forms para crear formularios de formación para listas de verificación, reservas e informes
- Canva para diseñar guías basadas en iconos o material visual para la formación
- YouTube para vídeos sobre tareas laborales y tutoriales a ritmo lento en diferentes idiomas
- Trello o Padlet para organizar visualmente secuencias de tareas para proyectos en grupo

La formación siempre debe integrarse en el proceso de aprendizaje del alumnado. Todas las herramientas que se enseñen deben ser aquellas con las que se encontrarán en entornos laborales reales o en la vida cotidiana.

Sección 3: Estudio de caso

Imaginemos que usted, como formador de FP que implementa el programa EmpowerHer, está trabajando con un grupo de mujeres refugiadas en la Guesthouse Bogata, situada en las instalaciones de Gewerkstatt Bochum, en Alemania. Está a punto de comenzar la parte de alfabetización digital del módulo de formación en tareas domésticas, cuyo objetivo es presentar a las participantes las herramientas que se utilizan habitualmente en entornos hoteleros reales, como la aplicación Hotelkit para asignar y realizar un seguimiento de las tareas de limpieza.

Supongamos también que una de sus participantes es Zainab, una alumna hipotética pero muy típica en este contexto. Tiene 39 años, es originaria de Siria y lleva unos dos años residiendo en Alemania. Ha trabajado de manera informal realizando trabajos domésticos, pero nunca ha interactuado con sistemas digitales en un entorno laboral. Su nivel de alfabetización en árabe es limitado y actualmente tiene un nivel A1 en alemán. No tiene experiencia en el uso de tabletas, aplicaciones o formularios en línea.

Al comienzo de la sesión, cuando presente Hotelkit, Zainab puede parecer desinteresada o indecisa. Es posible que no toque la tableta. Puede parecer confundida cuando otras alumnas empiecen a utilizar el dispositivo. Incluso puede decir que prefiere escribir los números de las habitaciones en un papel. Estas reacciones no serán inusuales. Probablemente muestra poca confianza, miedo al fracaso y desconocimiento de la tecnología, todo lo cual es común entre las mujeres de entornos similares con una educación formal interrumpida o inexistente.

En esta situación, y siguiendo el enfoque EmpowerHer, usted, como persona formadora, debe responder de manera que se cree seguridad emocional, se genere confianza y se reduzca la carga cognitiva. Debe:

- Preparar tabletas sencillas que se abran directamente en la pantalla de formación sin necesidad de contraseña, para que ninguna barrera técnica impida a las alumnas empezar.
- Ofrecer a Zainab una hoja impresa que muestre la interfaz de la aplicación con los iconos clave etiquetados en árabe y alemán. Esta ayuda visual debe estar plastificada para poder utilizarla repetidamente y debe ir acompañada de imágenes en lugar de descripciones con mucho texto.
- Emparejar a Zainab con otra participante de habla árabe que tenga un poco más de experiencia digital, con el objetivo de fomentar la inclusividad y reducir el aislamiento. Trabaja en parejas y con tutorías entre pares, es la forma de desarrollar las estrategias de EmpowerHer.
- Presente la aplicación de limpieza no mediante una explicación abstracta, sino mostrando un breve vídeo de EmpowerHer VR en el que una limpiadora de Guesthouse Bogata utiliza la aplicación para ver su lista diaria de habitaciones, marcar las habitaciones como limpias e informar de los problemas al servicio de mantenimiento.

- A continuación, realice inmediatamente una práctica simulada, utilizando una versión en papel de la lista de habitaciones y las tarjetas de tareas. Zainab puede seguir los pasos primero con su compañera y luego pasar gradualmente a practicar con la tableta real.

A medida que pasen los días, Zainab comenzará a reconocer el diseño de la aplicación. Podrá consultar su lista de tareas digital, marcar las habitaciones completadas con el icono de la marca verde e incluso tomar fotos cuando haya algo en una habitación que deba informar. Cuando comience su fase de prácticas en Guesthouse Bogata, utilizará Hotelkit con una independencia cada vez mayor. Incluso puede que sea ella quien ayude a la próxima participante nueva a iniciar sesión o a navegar por los iconos.

Sección 4: Ejemplos de ejercicios

Servicio de limpieza

1. Actividad de alfabetización digital: «Mi aplicación de limpieza»

Las participantes aprenderán a utilizar una versión simplificada de una herramienta de gestión de limpieza como *Hotelkit*. El personal formador puede utilizar hojas de trabajo impresas que simulen la aplicación o tabletas con pantallas de demostración.

Pasos

- Se muestra a los participantes una lista diaria de habitaciones con iconos: verde (limpia), rojo (necesita atención), amarillo (problema de mantenimiento).
- Practican «marcar» las habitaciones como limpias pulsando un botón o colocando una pegatina.
- Utilizan tarjetas con iconos para informar de problemas (por ejemplo, toallas que faltan, luces rotas).

Apoyo para las personas con bajo nivel de alfabetización: utilice elementos visuales, códigos de colores y texto mínimo. Practique por parejas utilizando guías impresas paso a paso.

2. Experiencia de realidad virtual: «Limpieza en acción»

Las alumnas verán 4 vídeos de EmpowerHer VR sobre limpieza:

1. Vídeo de la sala de exposición
2. Dos vídeos de acción
3. Una interacción

Después de verlos:

- El grupo identifica las herramientas utilizadas y los pasos seguidos
- Utiliza planos impresos de la habitación y objetos (por ejemplo, toallas, botellas con pulverizador) para la recreación

3. Actividad en grupo: «Juego del estado de la habitación»

Escenario: A cada grupo se le entrega un plano de la planta y tarjetas con tareas para la habitación.

Tarea:

- Decidir el estado de la habitación (limpia, necesita limpieza, problema).
- Actualizar un formulario compartido (pizarra, hoja impresa o aplicación).
- Utilizar iconos para marcar las acciones.

Pregunta para la reflexión: «¿Qué pasos nos han resultado fáciles? ¿En qué hemos necesitado ayuda?».

Enfoque de aprendizaje: Colaboración, toma de decisiones, lectura de información no verbal.

Ayuda en la cocina

1. Actividad de alfabetización digital: «Registro de la temperatura del frigorífico»

Mediante *Google Forms* o una plantilla impresa, las alumnas simularán el seguimiento de la seguridad alimentaria.

Pasos:

- Leer un termómetro ficticio (real o tarjeta con foto).
- Introducir el número en el formulario.
- Elegir entre «OK» o «Demasiado caliente» utilizando iconos.

Ayuda: Utilizar la entrada de voz o símbolos para las alumnas que no lean los números con confianza.

2. Experiencia de realidad virtual: «Rutinas seguras en la cocina»

Las alumnas ven 4 vídeos de realidad virtual:

1. Sala de exposición
2. Dos vídeos de acción
3. Una interacción

Después de verlos:

- Las alumnas practican las actividades
- Utilizar carteles con pasos de higiene para reforzar los conocimientos

3. Actividad en grupo: «Relevo de recetas digitales»

Situación: Los grupos siguen una receta sencilla (por ejemplo, ensalada de frutas) utilizando imágenes o una aplicación para tableta.

Tarea:

- Cada miembro asume un rol (por ejemplo, lectora, medidora, cronometradora).
- Los pasos se marcan digitalmente o con pegatinas.

- Al final, se toma una foto del producto terminado.

Pregunta para la reflexión: «¿Era clara la receta? ¿Qué nos ayudó a seguir los pasos?». Enfoque de aprendizaje: Seguimiento paso a paso, navegación visual, trabajo en equipo.

Recepcionista

1. Actividad de alfabetización digital: «Registro de huéspedes»

Las alumnas utilizan una simulación simplificada de una aplicación de recepción (por ejemplo, una versión ficticia de *Cloudbeds*) o un formulario impreso.

Pasos:

- Buscar al huésped por su nombre o tarjeta con foto.
- Confirmar los detalles de la reserva (número de habitación, noches).
- Pulsar «registro» o colocar una pegatina.
- Seleccionar un breve mensaje de bienvenida de una lista de frases.

Ayuda: Utilice tarjetas con fotos y hojas de registro con imágenes y símbolos.

2. Experiencia de realidad virtual: «Conceptos básicos del mostrador de recepción»

Las alumnas ven 4 vídeos de realidad virtual:

1. Sala de exposición: vestíbulo y recepción del hotel.
2. Dos vídeos de acción: comprobar la reserva, imprimir la llave de la habitación
3. Una interacción: huésped que solicita salida tardía

Después de verlos:

- Juego de roles: saludar al huésped y confirmar una habitación
- Utilizar tabletas reales o simuladas para repetir los pasos del registro

3. Actividad en grupo: «Juego de roles de solicitud del huésped»

Escenario: una alumna hace de huésped (por ejemplo, «He perdido la llave») y otra de recepcionista.

Tarea:

- Escuchar la solicitud
- Utilizar iconos impresos o digitales para realizar la acción correcta.
- Practicar frases sencillas y educadas en español («Einen Moment, bitte.» «Un momento, por favor»).

Pregunta para la reflexión: «¿Qué he dicho bien? ¿Qué me ha costado recordar?».

Enfoque de aprendizaje: Comunicación en el sector hotelero, escucha, interacción digital

Auxiliar de almacén

1. Actividad de alfabetización digital: «Escanear y registrar la entrega»

Utilizando una aplicación básica de códigos de barras (o impresiones de códigos QR) y un formulario de inventario:

Pasos

- «Recibir» el artículo (por ejemplo, una caja de guantes).
- Escanear o emparejar el código de barras
- Introducir o seleccionar la cantidad
- Marcar el estado: OK / Dañado / Faltante utilizando pegatinas codificadas por colores

Ayuda: Utilizar pegatinas con fotos, tarjetas con números y ayuda verbal.

2. Experiencia de realidad virtual: «Rutina del almacén»

Las alumnas ven 4 vídeos de realidad virtual:

1. Sala de exposición
2. Dos vídeos de acción
3. Una interacción

Después de verlos:

- Utilizar elementos simulados (por ejemplo, cajas con etiquetas) para practicar
- Actualice una lista de inventario visual (en papel o tableta)

3. Actividad en grupo: «Trabajo en equipo para el inventario»

Escenario: Llega un envío. Cada equipo recibe una lista y etiquetas para las cajas.

Tarea:

- Contar los artículos
- Actualizar en conjunto el formulario de existencias
- Decidir si falta algo o si hay algo roto

Pregunta para la reflexión: «¿Hemos trabajado bien juntos? ¿Qué parte ha quedado clara y qué parte ha resultado confusa?».

Enfoque de aprendizaje: Comunicación en grupo, uso de formularios, seguimiento de las normas.

Para reflexionar:

Reflexionar sobre...

- Reflexionando sobre lo que hice hoy, ¿qué tarea me resultó fácil?
- Reflexionando sobre la tarea digital de hoy, ¿qué me hizo sentir segura?
- Reflexionando sobre el uso de la aplicación, ¿qué parte me ha gustado más?

- Reflexionando sobre el vídeo, ¿qué recuerdo con claridad?
- Reflexionando sobre la actividad en grupo, ¿qué hizo bien mi equipo?

¿Cómo puedo...

- ¿Cómo puedo pedir ayuda cuando no entiendo una tarea?
- ¿Cómo puedo recordar los pasos la próxima vez que utilice esta herramienta?
- ¿Cómo puedo utilizar esta habilidad en un trabajo real?
- ¿Cómo podemos ayudarnos mutuamente a aprender más?
- ¿Cómo puedo usar mi teléfono para practicar esta tarea en casa?

Teniendo en cuenta...

- Teniendo en cuenta las herramientas que hemos utilizado, ¿cuál me ha parecido más útil?
- Teniendo en cuenta las instrucciones, ¿qué me ayudó a seguirlas?
- Teniendo en cuenta el vídeo, ¿qué fue diferente de lo que esperaba?
- Teniendo en cuenta la actividad en grupo, ¿cómo nos comunicamos?
- Teniendo en cuenta la tarea de hoy, ¿qué me gustaría repetir o practicar de nuevo?

Sección 5: Herramientas de evaluación del impacto y autoevaluación

1. Alfabetización digital: evaluación de competencias y progresos

a) Lista de verificación de competencias digitales (dirigida por el personal formador)

Objetivo: realizar un seguimiento de la capacidad de cada alumna para realizar tareas digitales básicas mediante la observación.

Uso: Comprobar después de cada sesión o semana.

Habilidad	Puede realizar de forma independiente	Necesita ayuda	Aún no lo ha intentado
Encender y desbloquear un dispositivo			
Usar la pantalla táctil (tocar, deslizar)			
Abrir una aplicación			
Usar la cámara para hacer una foto			
Introducir números (por ejemplo, la temperatura)			
Usar iconos para enviar un mensaje o marcar una tarea			

El personal formador puede adaptar la lista de verificación a cada puesto de trabajo y marcar el progreso a lo largo del tiempo.

b) Mini tarea práctica (prueba informal)

Ejemplo de tarea: «Utilice este dispositivo para marcar una habitación como limpia» (servicio de limpieza), «Escanee este código de barras e introduzca la cantidad» (almacén).

El personal formador observa y anota la facilidad, la confianza y los errores, en lugar de calificar la precisión.

2. Formación en RV: comentarios y recuerdo de escenarios

a) Preguntas grupales posteriores a la RV (orales o visuales)

- «¿Qué hizo la persona primero?».
- «¿Qué herramienta utilizó?».
- «¿En qué se diferencia de tu experiencia?».

Utiliza tarjetas con imágenes para ayudar a las alumnas a responder si no pueden expresarlo con palabras.

b) Escala de retroalimentación basada en emojis

Las alumnas señalan un símbolo o una pegatina para expresar cómo se sintieron después de la RV:

- ☐ = Lo entendí bien
- ☐ = Entendí algunas partes
- ☐ = Estaba confundida

El personal formador anota qué vídeos pueden necesitar repetirse o complementarse con apoyo adicional.

3. Habilidades digitales: autoevaluación y seguimiento

a) Hoja de autoevaluación «Puedo...»

Tarea	Puedo hacerlo solo <input type="checkbox"/>	Puedo hacerlo con ayuda <input type="checkbox"/>	Quiero practicar más ?
Usar una tableta o un teléfono en el entrenamiento			
Ver y comprender un vídeo			
Introduce un número o marca una tarea			
Pedir ayuda para usar el dispositivo			

b) Gráfico de crecimiento de habilidades digitales (línea de tiempo visual)

Cada alumna recibe una tarjeta de progreso con 4-5 iconos.

Cada vez que completan una tarea digital en la formación, reciben una pegatina o una marca.

Esto fomenta la confianza y el reconocimiento visual del progreso.

Consejos para la implementación

- Utilice ayudas visuales siempre que sea posible (casillas de verificación, caras emoji, guías fotográficas).

- Repita las evaluaciones de forma gradual e informal a lo largo del tiempo, no espere al «día del examen».
- Fomente el apoyo entre participantes en las actividades de reflexión, especialmente entre idiomas.
- Incluya tiempo al final de cada sesión para breves momentos de reflexión utilizando las herramientas anteriores.

ANEXO

Ahmad, N. A. (2018). *La autoevaluación de las habilidades laborales en el sector hotelero entre los estudiantes de formación profesional en Malasia* (tesis doctoral, Universidad de Malaya).

Ager, A. y Strang, A. (2008). Comprender la integración: un marco conceptual. *Journal of Refugee Studies*, 21(2), 166-191. <https://doi.org/10.1093/jrs/fen016>

Arrivo Berlin Women / Kiezküchen. (2020). *Informe sobre buenas prácticas*.

Caritas Wien. (2021). *Wirkungsbericht – Integration und Arbeit für geflüchtete Frauen*.

Cedefop. (2009). *Acreditación y garantía de calidad en la educación y formación profesionales: enfoques europeos seleccionados*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Cedefop. (Mayo de 2017). *Educación y formación profesionales: tender puentes entre las necesidades de los refugiados y las de los empleadores* (nota informativa). Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional.

Cedefop. (2023). *Directivos del sector hotelero y minorista: oportunidades y retos en materia de competencias (actualización de 2023)*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/hospitality-and-retail-managers-skills-opportunities-and-challenges-2023-update>

Cedefop. (Enero de 2025). *Índice de escasez de mano de obra y competencias (LSSI) del Cedefop: nota informativa*. https://www.cedefop.europa.eu/files/9202_en.pdf

Conrad, M., et al. (2024). Eficacia del aprendizaje de la realidad virtual inmersiva en la formación profesional: un metaanálisis. *Computers & Education: X Reality*, 2, 100020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949678024000035>

ENAR – Red Europea contra el Racismo. (2021). *Islamofobia en el mercado laboral – Alemania*.

Autoridad Laboral Europea. (2024). *Factor 8: Deficiencias en materia de educación y formación (incluido el sector hotelero)*. <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-12/driver-8-education-training-gaps.pdf>

Oficina Internacional del Trabajo. (2018). *Competencias para la migración y el empleo: resumen de políticas*. Oficina Internacional del Trabajo.

Jørgensen, C. H., Hautz, H. y Li, J. (2021). El papel de la educación y la formación profesionales en la integración de los refugiados en Austria, Dinamarca y Alemania. *Revista Internacional de Investigación en Educación y Formación Profesionales*, 8(3), 276-299. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.8.3.2>

Kiezküchen Berlin. (2020). *Evaluación del programa de integración para mujeres refugiadas*.

Maué, E., Diehl, C. y Schumann, S. (2021). Jóvenes refugiados en clases de preparación preprofesional. ¿Quiénes pasan a la siguiente etapa? *Revista de Investigación Educativa en Línea*, 13(1), 105-127. <https://doi.org/10.25656/01:22067>

Melissa Network. (2022). *Informe anual de impacto: las mujeres en el trabajo*.

Mescladís. (2022). *Informe anual*.

Mews. (2025). *El mejor sistema de gestión hotelera*. <https://www.mews.com/en/property-management-system>

Solidarity Now & HISN. (2021). *Rutas de hospitalidad hacia la integración*.

Cruz Roja Española. (2020). *Informe sobre la inclusión sociolaboral de las mujeres refugiadas en formación*.

Stalder, B. E., Lüthi, F. y Schönbachler, M.-T. (2025). De la aspiración al aprendizaje: reflexiones a partir de un programa preprofesional para refugiados. En E. Quintana-Murci, F. Salvà-Mut, B. E. Stalder y C. Nägele (Eds.), *Hacia una educación y formación profesional inclusiva e igualitaria: retos y estrategias clave desde un enfoque holístico y multicontextual* (pp. 547-554). VETNET. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15366010>

ACNUR. (2023-2026). *Estrategia de transformación digital 2022-2026*. <https://www.unhcr.org/digitalstrategy/wp-content/uploads/sites/161/2023/03/UNHCR-Digital-Transformation-Strategy-2022-2026-Summary.pdf>

Servicio de Innovación del ACNUR. (30 de junio de 2025). *Alfabetización digital para la inclusión económica de los refugiados: nota orientativa práctica*. <https://www.unhcr.org/innovation/wp-content/uploads/2025/03/Digital-Literacy-Guidance-1.pdf>