



Modulo 1: MANEJANDO LA DIVERSIDAD E INCLUSIVIDAD EN UNA FUERZA DE TRABAJO MULTICULTURAL

Copyright 2014 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). All rights reserved.

CARE grants permission to not-for-profit organizations engaged in humanitarian and development activities to reproduce this work, in whole or in part, for noncommercial purposes in connection with such activities. This work is not to be sold, rented, leased, or used for advertising or other promotional purposes without CARE's express written consent.

As a condition to CARE granting permission to reproduce this work, the following notice shall appear conspicuously with any and all reproductions: "CARE's Gender Equity and Diversity Training Materials. Copyright 2014 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). Used by Permission."

MÓDULO UNO

MANEJANDO LA DIVERSIDAD E INCLUSIVIDAD EN UNA FUERZA DE TRABAJO MULTICULTURAL

El objetivo del presente módulo es servir de curso preliminar. Este curso da a los participantes una idea de las múltiples dimensiones de la diversidad. Los participantes examinan qué impacto tienen nuestras diferencias y similitudes en nuestra vida organizacional explorando la diversidad de identidad, de visión del mundo, de poder y de estilos de trabajo, y aprenden habilidades para desempeñarse con efectividad en un ambiente de trabajo complejo y lleno de contrastes. En este módulo encontrará descripciones de diversos ejercicios, sugerencias para facilitarlos y grupos de habilidades que se muestran en cada actividad. Este taller está planeado como actividad de dos días de duración, pero se puede reducir a un día o un día y medio. No obstante, tenga presente que a menudo se necesita más tiempo para explorar los complejos asuntos de la diversidad.

Las metas de este módulo son:

- Explorar qué impacto tienen nuestras diferencias y similitudes en nuestra vida organizacional;
- Aprender nuevas habilidades para desempeñarnos con efectividad en un ambiente de trabajo complejo y lleno de contrastes;
- Practicar la responsabilidad personal y colectiva para fomentar nuestro aprendizaje organizacional.

Nota: El Módulo Uno viene acompañado del Cuaderno de Ejercicios del Participante

ÍNDICE

LISTA DE CONTROL DE MATERIALES DE PREPARACIÓN.....	22
ACTIVIDAD 1: BIENVENIDAD Y PRESENTACIONES.....	225
ACTIVIDAD 2: EXPLORANDO NUESTRO CONOCIMIENTO SOBRE LA DIVERSIDAD	25
ACTIVIDAD 3: ENTENDIENDO LO QUE QUEREMOS DECIR CON DIVERSIDAD	27
ACTIVIDAD 4: METAS DEL TALLER	28
ACTIVIDAD 5: MARCO PARA LIDIAR CON LAS DIFERENCIAS [EJERCICIO DE AIKIDO]	29
ACTIVIDAD 6: NORMAS O REGLAS DE PROCEDIMIENTO.....	32
ACTIVIDAD 7: EXPLORANDO NUESTRA DIVERSIDAD DE IDENTIDAD Y SIGNIFICADO (EL LABORATORIO DE DIFERENCIACIÓN).....	34
ACTIVIDAD 8: EXPLORANDO LA DIVERSIDAD DE NUESTROS ESTILOS DE TRABAJO.....	39
ACTIVIDAD 9: EXPLORANDO NUESTRA DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO Y VISIÓN DEL MUNDO	42
ACTIVIDAD 10: EXPLORANDO NUESTRA DIVERSIDAD DE PODER	46
ACTIVIDAD 11: DIVERSIDAD DE FUNCIÓN	52
ACTIVIDAD 12: APLICACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CAMBIO.....	53
ACTIVIDAD 13: CLAUSURA DEL PROGRAMA.....	55

Lista de Control de Materiales de Preparación

1. Fotocopie el Módulo I del Manual del Participante para distribuirlo durante la capacitación.
2. Prepare los siguientes materiales en un papelógrafo. Recuerde que también puede prepararlos en Powerpoint®.
 - Definición de diversidad de CARE
 - Marco de acción de diversidad de CARE
 - El Marco de Aikido
 - Reglas de Procedimiento
 - Iceberg
 - Cuatro estilos de trabajo
 - Matriz de los grupos dominantes y subordinados
3. Asegúrese de que se haya hecho todos los preparativos relacionados con el evento de capacitación, tales como alojamiento, comidas y otros.

Agenda Modelo Utilizada en un Programa de un día

Recuerde que esta es una versión modificada, utilizada en un programa que dura un día, y no incluye todas las actividades mencionadas en el manual. Número máximo de participantes: 20

9:00am–10:00am	Bienvenida y Presentaciones
	Explorando Nuestro Conocimiento sobre la Diversidad
10:00-10:15	Breve Visión General de lo que Significa la Diversidad
10:15- 10:45	Marco del Día: Ejercicio de Aikido
10:45-11:00	DESCANSO
11:00 – 11:10	Reglas de Procedimiento
11:10-12:30	Saber dónde Está: Laboratorio de Diferenciación
12:30-1:15	Almuerzo
1:15- 1:30	Rompehielos
1:30 – 2:30	Saber dónde Esta: Ejercicio sobre las Visiones del Mundo
2:30-2:45	DESCANSO
2:45 -4:15	Conocer a los Demás: Ejercicio de Diversidad de Poder
4:15 – 5:00	Ver lo que pueden hacer juntos: Ejercicio de Estilos de Trabajo

MÓDULO UNO

5:00 – 5:15

Ver lo que pueden hacer juntos: Forme una pareja con un compañero y comparta algo que pueda hacer

5:15 – 5:30

Clausura del Programa

Actividad 1: Bienvenida y Presentaciones

Objetivo Dar la bienvenida a los participantes a la capacitación, y dejar que los facilitadores se presenten y conozcan a los participantes.

Instrucciones

1. El facilitador inicia la capacitación dando la bienvenida a los participantes, destacando lo importante que es la equidad de género y la diversidad (GED) para la organización y lo valioso que es este programa de capacitación para tomar mayor conciencia de la relación que tienen estos asuntos con la efectividad de CARE.
2. La bienvenida es crucial para crear una atmósfera segura para el diálogo en el taller. A continuación se presenta algunas ideas para deducir quiénes integran la comunidad de aprendizaje:
 - Pida a cada participante que diga su nombre y cuente algo sobre ella/él que ninguno de los presentes en la habitación sepa;
 - Pida a cada participante que diga su nombre añadiendo un adjetivo después de su nombre, que comience con la misma letra. Por ejemplo, "Soy Ana la afortunada. Soy Coordinadora de Capacitación".

TIEMPO
15 Min

Sugerencias para el Facilitador

- Es importante que el personal de CARE presente a los facilitadores.
- Es importante fijarse si hay jefes en la habitación y si sus subordinados están presentes. Hacer hincapié en la franqueza y la sinceridad dadas las posibilidades de que esta situación provoque tensión.

Actividad 2: Explorando Nuestra Experiencia sobre la Diversidad

Objetivo Comenzar el proceso de construcción de la comunidad; iniciar la conversación sobre diversidad; sacar a relucir y honrar la sabiduría que cada uno tiene sobre el tema; marcar la pauta de que todos somos maestros y alumnos, en una investigación conjunta.

Instrucciones

1. Pida a los participantes que se asignen los números 1 y 2. Los participantes con el número 1 deben llevar sus sillas al centro de la habitación y formar un círculo, mirando hacia afuera; los participantes con el número 2 deben formar un círculo alrededor de los participantes con el número 1, mirando hacia adentro, de tal manera que todos estén sentados frente a frente a una distancia prudencial para entablar una conversación¹. Vea la Figura 1.
2. En cada una de las rondas, plantee una pregunta para que las parejas la discutan. Déle a los participantes 5 a 10 minutos para que discutan cada pregunta. Normalmente hay tiempo para 3 o 4 rondas.
3. Después de cada pregunta, pida a las parejas que mencionen a todo el grupo los puntos más importantes de la conversación.
4. Entre cada pregunta pida a los participantes del círculo interno que cambien de silla dejando libre 2 a 3 asientos para que todos tengan una pareja distinta en cada pregunta.

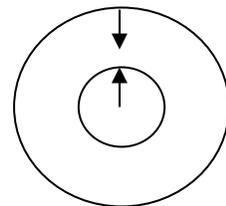


Figura 1

Preguntas Modelo

- Discuta con su pareja algún hecho de su vida del cual esté orgulloso a nivel personal o profesional.
- Recuerde su niñez. Imagine que está en su casa, su barrio, o su escuela. ¿Recuerda cuándo fue la primera vez que se sintió diferente? ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se sintió?

¹ El número de participantes debe ser par; si es impar, el facilitador tiene que participar en el ejercicio o en uno de los grupos debe haber tres personas.

MÓDULO UNO

- Ahora como adulto, hable de alguna época en que trató con alguna persona o algún grupo que era diferente, en la que la diferencia se convirtió en parte de la interacción y no resultó bien.
- Luego hable de una experiencia en la cual la diversidad y la diferencia fueron parte de la interacción y resultó bien. ¿Por qué?

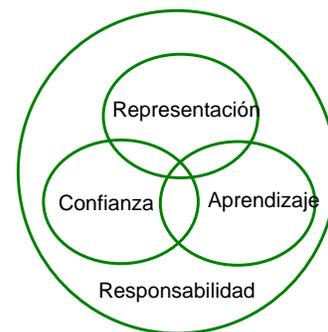
Actividad 3: Entendiendo lo que Queremos decir con Diversidad

Objetivo Aclarar lo que queremos decir con diversidad y por qué tiene relación con la visión de CARE.

Instrucciones

1. Los participantes pueden continuar sentados en círculo como en la Actividad 2 o pueden elegir una nueva pareja con quien no hayan hablado, para discutir las siguientes preguntas:
 - Discuta con su pareja qué significa la diversidad para usted.
 - Discuta con su pareja por qué cree que la diversidad es importante desde el punto de vista programático para cumplir la Visión y la Misión de CARE.
 - Discuta con su pareja por qué cree que es importante que CARE promueva la diversidad en la organización.
2. Déle a los participantes 5 minutos por cada pregunta y después pídale que compartan con todo el grupo los puntos más importantes de la conversación.
3. Después que los participantes digan sus respuestas, mencione los puntos más importante de la Iniciativa de Equidad de Género y Diversidad de CARE como se indica a continuación:
 - a. Presente la Definición de Diversidad y el Marco de Acción. Destaque lo que significan estos puntos de influencia y por qué guardan relación con GED.
 - b. Indique brevemente los datos cronológicos y la historia de la iniciativa y por qué tiene relación con CARE. Vea la sección titulada *Historia Cronológica del Trayecto de GED en CARE* que se encuentra en la *Guía de Facilitación del Currículo de Capacitación en Equidad de Género y Diversidad*.

TIEMPO
30 Min



Actividad 4: Metas del Taller

Objetivo Dar a los participantes una idea de lo que pueden esperar y cómo pueden contextualizar el taller desde el punto de vista de la iniciativa organizacional

Instrucciones

Examine las metas del taller de diversidad:

TIEMPO
10 Min

Metas

Promover la misión y los valores esenciales de CARE mediante las siguientes acciones:

- ⌘ Examinar el impacto que tienen nuestra diferencias y similitudes en nuestra vida organizacional;
- ⌘ Aprender nuevas habilidades para desempeñarnos con efectividad en un ambiente de trabajo complejo y lleno de contrastes;
- ⌘ Practicar la responsabilidad personal y colectiva para fomentar nuestro aprendizaje organizacional

Sugerencias para el Facilitador

- Destaque que la capacitación fue diseñada para hacer realidad los conceptos creando un proceso de aprendizaje participativo mediante el cual los participantes pueden inspirarse en su experiencia personal.
- Esté atento a la sabiduría que hay en la experiencia de cada participante. La capacitación procura el espacio para reflexionar y aprender unos de otros.
- No dedique demasiado tiempo a la actividad 3 y 4 porque, aunque el personal entiende la información general y el contexto de la capacitación, gran parte de la información compartida no tiene mucho sentido para los participantes hasta que comienzan a explorar estos conceptos en la práctica.

Actividad 5: Marco para Lidar con las Diferencias [Ejercicio de Aikido]

Objetivo Iniciar a los participantes en el uso de un marco sobre la manera en que podemos responder a las diferencias, a la diversidad o, incluso, al cambio, y en base al cual se ha diseñado este taller

Instrucciones

1. Subraye a los participantes que como alumnos adultos tenemos diferentes modos de aprender. Algunos aprendemos por medio de la visión y la demostración. Este taller respeta los diversos estilos de aprendizaje.
2. Estamos utilizando una demostración de Aikido para realizar esta actividad. La demostración emplea técnicas visuales y es útil para los estudiantes que responden a los medios visuales.
3. Destaque que una persona tiene muchas formas de responder a algo distinto:



TIEMPO
30 Min

I. EVITAR. Pida a un participante que se coloque frente a usted en un extremo de la habitación y que camine en su dirección con un brazo levantado. Usted se agacha y escapa cuando ella/él trata de darle un golpe. Pídale al grupo que comente lo que vio — ¿cómo describiría esta relación? ¿A dónde se va la energía? ¿Qué observó?



¡Estás cansando!
¡No tienes energía!



¡Punto Muerto!
¡Resistencia!

II. RESISTIR. Para la segunda demostración, pídale a su pareja que camine hacia usted y usted empuje hacia atrás el brazo de su pareja; ninguno de los dos puede moverse. Pídale nuevamente al grupo que comente lo que vio. Debe subrayar que usted no se va a ir ninguna parte y se pierde toda la energía.



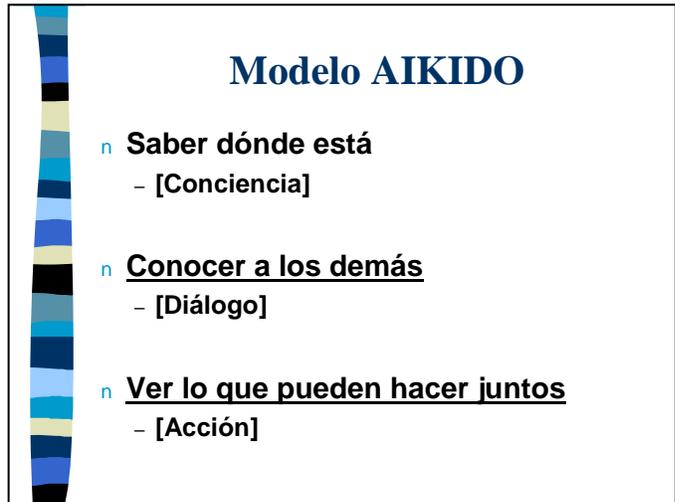
¡Colaboración!
¡Aceptación!

III. COLABORAR – MODELO AIKIDO. Este modelo representa la tercera opción y demuestra lo que se necesita para colaborar. Cuando el participante avance hacia usted, concéntrese, respire hondo y con naturalidad, y dé un paso adelante para ir al encuentro del participante. Cuando le dé el encuentro, vuélvase en la

- misma dirección que él esté mirando, pegue su cadera a la de él, coloque su brazo en la espalda del participante, sujete el otro brazo con cuidado y camine con el participante. Después de caminar juntos un momento, dirija al participante con sus brazos, y luego deje que él le dirija a usted en otra dirección, hasta que el ejercicio se convierta en un baile. Una vez más, pregunte al grupo lo que observó.
4. Repita este modelo, pero ejecute los pasos y pregunte a los participantes cuál es el primer paso. Repita una vez más el modelo AIKIDO, pero esta vez, cuando el participante avance hacia usted, concéntrese, respire hondo e inhale exageradamente como si estuviera relajándose. Pregúnteles a los participantes lo que observaron. Subraye que el primer paso es saber dónde está uno—concentrarse; hundirse en sus propias raíces; estar presente de manera total; tener su propia integridad; conocer sus valores, etc. Este es un paso importante para responder a la diversidad. Repita el ejercicio y siga preguntándoles a los participantes lo que observaron. Destaque que el primer paso del modelo AIKIDO es **SABER DONDE ESTÁ**.
 5. A continuación, pregunte a los participantes cuál es el segundo paso. Repita el modelo AIKIDO, pero esta vez quédese en su posición cuando extienda la mano para “conocer” a la otra persona. Pregúnteles a los participantes lo que observaron. Destaque que el segundo paso es conocer a la otra persona—ir al encuentro de una persona que es distinta; compartir con ella; juntarse con ella; caminar con ella, y ver cómo percibe ella esta situación; compartir su propio significado en respuesta. Repita este ejercicio y siga preguntando a los participantes lo que observaron. El segundo paso es **CONOCER A LOS DEMÁS**.
 6. Luego pregunte a los participantes cuál es el tercer paso y repita el modelo AIKIDO. En el tercer paso, coloque su brazo en la espalda del participante y camine con él. Exagere este movimiento cuando dirija al participante. Esta vez, cuando le dirija, finja que está bailando y déle vueltas. Pregunte a los participantes quién está dirigiendo. ¿Cómo es esta relación? Destaque que el tercer paso es ver lo que podemos hacer juntos — compartir la dirección; explorar múltiples posibilidades; ser creativos; trabajar separados y juntos. Repita este ejercicio y siga preguntando a los participantes lo que observaron. El tercer paso es **VER LO QUE PUEDEN HACER JUNTOS**.

7. En un papelógrafo refiérase al modelo Aikido y destaque las tres canastas de habilidades que corresponden al modelo y sirven de marco para el día:

- **Saber dónde está** – se trata de tomar conciencia de uno mismo. Subraye lo importante que es estar conciente de lo relevante que es la diversidad en nuestras vidas y en nuestro trabajo.
- **Conocer a los demás** – se trata de entablar un diálogo con los demás. Destaque cómo creamos, juntos, una experiencia compartida.
- **Ver lo que podemos hacer juntos** – se trata de actuar. Aquí se explora las habilidades para identificar soluciones.



8. Señale que el taller seguirá este camino. El Manual del Participante presenta hojas de habilidades que siguen el modelo AIKIDO y sus correspondientes habilidades.

Sugerencias para el Facilitador

- No todos van a entender los ejercicios visuales; no obstante, ellos subrayan/exponen en forma creativa cómo será el taller y cuál es el enfoque básico de las personas respecto de la diferencia.
- Deje que los participantes se rían y dialoguen con usted sobre lo que observaron. Esta actividad está encaminada a hacer reflexionar a los participantes, y también hace que la atmósfera de la capacitación sea tranquila y relajada.
- El modelo no responde todas las preguntas y hay que alentar a los participantes que cuestionan el modelo a analizar detenidamente sus preguntas a lo largo del día.

Actividad 6: Normas o Reglas de Procedimiento

Objetivo Determinar cómo estaremos juntos durante el taller y cuáles son las expectativas respecto a la forma en que actuamos para crear nuestro espacio seguro y nuestra cultura única para el diálogo.

Instrucciones

1. Resalte lo importante que es crear una atmósfera de confianza. Este taller es una forma magnífica de responsabilizarnos unos a otros de propiciar un espacio seguro.
2. Subraye que estas normas crean la atmósfera del taller. Haga que los participantes le digan las normas o reglas de procedimiento para que se pongan de acuerdo en las mismas y se responsabilicen unos a otros de ellas. Los participantes deben decir sus sugerencias mientras que usted las anota.
 - Para ahorrar tiempo, en un papelógrafo puede preparar con anticipación una lista de reglas de procedimiento sugeridas.

TIEMPO
15 Min

Reglas de Procedimiento Sugeridas

- Escuchar
- Empatía
- Confidencialidad
- Derecho a rehusarse a participar
- Derecho a hablar en su propio idioma

Sugerencias para el Facilitador

El que todos estén de acuerdo o no en algo es un asunto a considerarse en este ejercicio. El hecho de que alguien haga una sugerencia y ésta sea anotada no significa que todos estén de acuerdo. Usted debe tener esto muy presente, y si hay sugerencias que pudieran no parecerle bien a todos o que no entienden todos, tiene que pedir sugerencias para que todo el grupo llegue a un consenso. Las reglas de procedimiento son especialmente importantes para discutir lo siguiente:

- a) **Escuchar:** Los participantes deben escuchar con deseos de aprender, y respetar cada voz en la habitación;
- b) **Empatía:** Los participantes deben tratar de ponerse en el lugar de los demás;
- c) **Confidencialidad:** Los participantes pueden compartir su experiencia con personas que no asistieron al taller, pero no deben atribuirle nombres a nada de lo que se dijo y se hizo durante el taller;

- d) **Todos tienen derecho a rehusarse a participar:** Los participantes pueden optar en cualquier momento por no participar. Cada persona es responsable de su propio aprendizaje;
- e) **Los participantes pueden hablar en su propio idioma (y luego traducir lo que dijeron):** Destaque que el objetivo es rendir tributo a la riqueza de los idiomas que se hablan en la habitación, y también aliviar el estrés que experimentan las personas cuya lengua materna no es la lengua principal del taller.

Actividad 7: Explorando nuestra Diversidad de Identidad y Significado (El Laboratorio de Diferenciación)

Objetivo Darnos cuenta de los múltiples aspectos de nuestra identidad y reconocer que damos nuestro propio significado a esos aspectos distintos, tanto en nosotros mismos como en los demás.

Instrucciones

1. Señale que estamos trabajando con la Canasta de la Conciencia: "Saber dónde Está" y que vamos a explorar nuestra diversidad de identidad y significado.
2. Refiérase a las Hojas de Habilidades 1, 2 y 3 del Cuaderno de Ejercicios del Participante. Si es necesario, refiérase a las diapositivas en Powerpoint®.
3. Subraye que vamos a analizar las múltiples y distintas identidades que tenemos, y los significados que les damos.
4. Pídale al grupo que se ponga de pie, empuje las sillas hacia atrás y deje un espacio libre en la habitación.
5. Dígales a los participantes que va a nombrar distintos grupos de identidad. Ellos, sin decir una palabra, deben dirigirse al lugar que usted señale en la habitación si ellos se identifican con ese grupo.
6. Mencione que pueden emplear cualquier criterio que elijan para decidir en qué lugar se van a ubicar. Reconozca que hay algunas categorías en las que la elección es obvia o fácil y otras en las que la afiliación no es obvia, o es múltiple. Dígales que, en esos casos, elijan un destino sobre cualesquier base que deseen.
7. Mencione cualquiera de los grupos que se muestran en la tabla de la página siguiente e indique en qué parte de la habitación deben situarse los participantes si pertenecen a dicho grupo.
8. Primero pídale a todas las personas que han trabajado en CARE que se coloquen en el centro de la habitación. Luego, comience con una

TIEMPO
1 Hora
15 Min

categoría fácil, como por ejemplo “Si es zurdo pase a este lado de la habitación. Si es diestro pase al otro lado”.

9. En cada lugar, los participantes tienen que mantenerse callados y mirar a su alrededor, fijarse dónde están ellos y dónde están los demás. Deben prestar atención a cómo se sienten estando distribuidos de esta manera, qué notan y experimentan — luego pida a los integrantes de cada grupo que conversen entre ellos por qué eligieron ese grupo en particular.
10. Más adelante se presenta una lista de categorías que hemos elegido y utilizado antes. Es probable que el tiempo le alcance sólo para trabajar con 5 a 6 categorías. Recuerde que estas categorías se deben elegir si se relacionan con su contexto y dependiendo de lo segura que sea la atmósfera para que los participantes se unan a estos grupos de identidad.
11. Elija las categorías 5-6 y repita las instrucciones 4-7.
12. Para terminar la categorización, pídale a todas las personas que trabajan en CARE que regresen al centro de la habitación y se miren nuevamente. Esta vez pregúnteles qué sienten o qué ven. Pregúnteles si lo que sienten o ven ahora es diferente a lo que sintieron o vieron la primera vez que se reunieron en el centro de la habitación, al inicio del ejercicio.
13. A continuación, pídale a los participantes que formen pequeños grupos de cuatro o cinco personas, tratando de que cada grupo sea lo más heterogéneo posible. Pídale que discutan la experiencia y evalúen en qué grupo se sintieron más cómodos; en cuál se sintieron menos cómodos. ¿Observaron algún patrón? ¿Cómo se sintieron?
14. Después que los grupos hayan tenido la oportunidad de discutir, pídale que comenten los puntos más importantes. ¿Cuál era más cómodo y por qué?, ¿Cuál era menos cómodo y por qué?, ¿Qué más observaron?, ¿Qué aprendieron?
15. Para terminar este ejercicio, pida a los participantes que vuelvan a formar un círculo y conduzca un breve proceso de reflexión. Pregúnteles ¿qué aprendieron, volvieron a aprender? ¿Cómo se relaciona esto con su vida?, ¿cómo se relaciona esto con el hecho de trabajar en CARE?

Categorías que se pueden utilizar:

GRUPO	OBSERVACIONES
Raza/origen étnico	<ul style="list-style-type: none"> • Blanco (Caucásico); Negro (Afroamericano); Asiático o Asiático Americano; Latino o Hispano; Africano; Nativo o Indígena; del Medio Oriente; Biracial o multiracial (En Estados Unidos hemos utilizado estas clasificaciones, pero estos términos están sujetos a cambio dependiendo del contexto)
País de origen o región de origen	<ul style="list-style-type: none"> • Norteamérica (Estados Unidos, Canadá, México); Centro y Sudamérica; Europa Occidental; Europa Central u Oriental; Medio Oriente; África; Asia; Australia/Nueva Zelanda ; e Islas del Pacífico (Estas clasificaciones se han empleado en talleres mundiales y de Estados Unidos) <ul style="list-style-type: none"> ➢ En Etiopía, se utilizaron las distintas regiones del país en lugar de los diferentes grupos étnicos por tratarse de una categoría menos amenazadora que, sin embargo, generó una discusión igualmente productiva. ➢ En un taller mundial dividimos la categoría en dos subcategorías: una integrada por personas que trabajaban en una suboficina y la otra integrada por personas que trabajaban en una oficina principal.
Género	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino; Femenino <ul style="list-style-type: none"> ➢ En la mayoría de las COs, este ejercicio revela un marcado desequilibrio entre la representación del hombre y la representación de la mujer, y produce mucho diálogo sobre la razón por la que la representación de la mujer es baja. ➢ Las mujeres en general plantean constantemente asuntos que tienen que ver con equilibrar la vida personal y la vida laboral.
Capacidad (Nota: Esta categoría se trata de un modo algo distinto)	<ul style="list-style-type: none"> • Si tiene algún familiar 'discapacitado'; si tiene algún amigo 'discapacitado'; si no conoce a nadie 'discapacitado'; si usted es 'discapacitado', ya sea que otras personas lo noten o no. <ul style="list-style-type: none"> ➢ Este ejercicio a menudo ayuda a tomar conciencia de la razón por la que las discapacidades deben ser una prioridad desde la perspectiva de la diversidad, ya que generalmente no es tomada en cuenta.
VIH/SIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Si tiene un familiar o amigo con VIH; si no conoce a nadie con VIH; si usted tiene VIH, ya sea que otras personas lo noten o no. <ul style="list-style-type: none"> ➢ Este ejercicio a menudo genera diálogo sobre el hecho de que en algunos lugares muy pocos empleados de CARE tienen un familiar o amigo con VIH o saben de alguien con VIH, mientras que en los programas que abordan el tema esta información está difundida.

MÓDULO UNO

<p>Preferencia Sexual (Nota: Esta categoría también se trata de un modo algo distinto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si tiene algún familiar que sea homosexual o lesbiana; si tiene algún amigo(a) que sea homosexual o lesbiana; si conoce a alguien del trabajo que sea homosexual o lesbiana; si no conoce a nadie que sea homosexual o lesbiana; si usted es homosexual o lesbiana [ya hizo público está información o elige este momento para hacerla público] <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hemos empleado esta categoría únicamente en Estados Unidos, donde la sociedad está relativamente más dispuesta a respetar las preferencias sexuales.
<p>Clase (Se basa en la clase en que crecieron, no en la clase que ocupan ahora)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clase alta, o la elite; Clase media alta; Clase media; Clase obrera; Pobres <ul style="list-style-type: none"> ➤ Este ejercicio genera mucho diálogo sobre qué características representa el personal de CARE en una comunidad y suscita preguntas sobre si el personal de CARE representa en verdad a las personas pobres y marginadas. ➤ Esta categoría produce emociones intensas en el personal.
<p>Religión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cristiano (incluye sus diferentes formas — Católico, Protestante, Ortodoxo, etc.); Judío; Musulmán; Hindú; Budista; Indígena; Espiritual; Agnóstico; Ateo, etc. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede eliminar algunas de estas categorías de acuerdo al contexto o añadir otras.
<p>Urbano/Rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centro urbano; centro rural <ul style="list-style-type: none"> ➤ El diálogo sobre esta categoría pone de relieve asuntos de influencia y poder entre las personas que viven en centros urbanos y rurales ➤ Se contra a muchas mujeres, en particular a las que viven en centros urbanos.
<p>Grado de instrucción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ph.D; Educación Superior; Educación Secundaria; Educación Primaria <ul style="list-style-type: none"> ➤ En muchos casos, el personal contratado por CARE representa las categorías de educación superior, propiciando así un debate sobre cuáles son las implicancias para CARE si quiere promover la diversidad.
<p>Nacional/ Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal nacional; Personal internacional <ul style="list-style-type: none"> ➤ En muchos casos, este diálogo se concentra en la idea que se tiene de las diferencias de influencia y poder entre el personal internacional y nacional.

Sugerencias para el Facilitador

- Algunas categorías pueden provocar mucha tensión o revelar información impactante. Por ejemplo, si hay mucha actividad no verbal, déle más tiempo a los participantes para que analicen sus reacciones. Pregunte por qué y examine las razones que ellos les atribuyen a sus reacciones.

- ❑ Para terminar, subraye que este ejercicio nos enseña a sacar a la luz lo que está oculto y a entender nuestras múltiples identidades. Podemos optar por ignorar estas identidades, pero en realidad cada uno trae consigo una experiencia única que influencia quiénes somos.
- ❑ Dibuje un iceberg en un papelógrafo para discutir cómo son visibles ciertos elementos de nuestra identidad – tales como la conducta y el aspecto – y otros no lo son – como las suposiciones. A menudo dejamos que las características superficiales den significado a una persona.
- ❑ Subraye que al hablar de diversidad, se saca a relucir lo que no se ve a simple vista. Aprendemos a entender e ir por debajo de la superficie para sacar a relucir los recursos y las experiencias.



Lecciones compartidas por los Participantes

Somos un grupo heterogéneo, aunque estemos en la misma categoría. Si bien somos del mismo país, pensamos diferente porque nuestras experiencias son diferentes.

“Esta experiencia reveló prejuicios que ni siquiera sabía que existían. Nuevamente tomé conciencia de la forma en que mis múltiples identidades han hecho de mí la persona que soy. Hay oportunidades en todas partes – depende de nosotros aprovecharlas.”

Actividad 8: Explorando la Diversidad de nuestros Estilos de Trabajo

Objetivo Ayudar a los participantes a comprender su estilo de trabajo básico y cómo concuerda con otros estilos; y entender cómo la combinación de diferentes estilos de trabajo y el respeto de los mismos puede aumentar la efectividad del equipo.

Instrucciones

1. Pida a los participantes que pasen a la Hoja de Habilidades #4 del Cuaderno de Ejercicios del Participante. Destaque que continuamos en la Canasta de Conciencia: *Saber dónde Está*. Ahora examinaremos nuestro estilo de trabajo preferido y cómo podemos estar cómodos con nuestro propio estilo mientras trabajamos con personas que tienen estilos totalmente diferentes.

TIEMPO
1 Hr
15 Min

2. Pídales a los participantes que lean y respondan el *Cuestionario de Estilos de Trabajo*, que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante. Explíqueles claramente cómo tienen que responder las preguntas, recalcando que no sólo deben ir marcando una o dos

Características de los Estilos de Trabajo

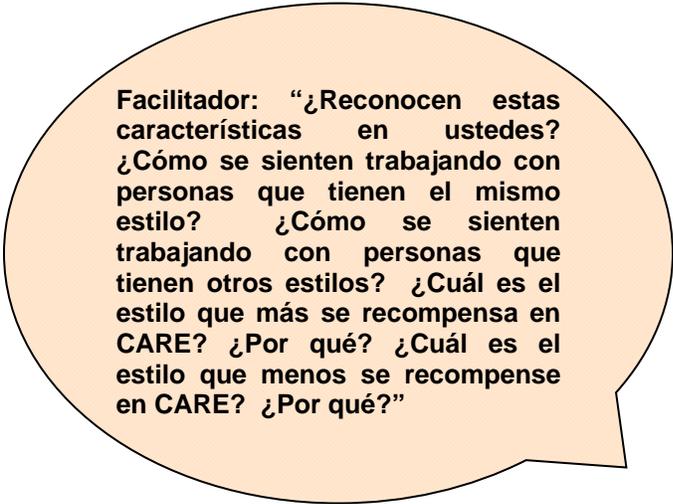
<p style="text-align: center; color: #4a7ebb; font-weight: bold;">Analítico</p> <ul style="list-style-type: none"> Hace su trabajo correctamente Le gusta los datos Se concentra en los pasos y objetivos Busca explicaciones lógicas 	<p style="text-align: center; color: #4a7ebb; font-weight: bold;">Impulsor</p> <ul style="list-style-type: none"> Hace que los demás trabajen Le gusta los resultados Se concentra en los resultados Busca la forma más efectiva de trabajar
<p style="text-align: center; color: #4a7ebb; font-weight: bold;">Amigable</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabaja de manera cooperativa Le gusta la gente y la imparcialidad Se concentra en el proceso Busca la informalidad 	<p style="text-align: center; color: #4a7ebb; font-weight: bold;">Expresivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabaja con entusiasmo Tiene visión Se deja guiar por corazonadas Busca estímulo

© 2004, CARE USA. All rights reserved.

respuestas que mejor se adecuen a ellos, sino que deben clasificar cada uno de los enunciados que tienen las letras 'a' a 'd'.²

² Tomado de L Sylvester 98

3. Dígalos a los participantes que sigan adelante y que en la hoja de calificación de sus estilos de trabajo consignen los números correspondientes a cada enunciado de las cinco preguntas. Ellos deben sumar cada columna y determinar cuál es el estilo dominante (la columna/letra con la puntuación MÁS BAJA indica el estilo dominante).
4. Pídales a los participantes que se ubiquen en las esquinas de la habitación asignadas a cada grupo de trabajo. Cada uno debe fijarse dónde están los demás.
5. Los grupos deben discutir durante 5 minutos las características relacionadas con su estilo de trabajo, expuestas en la matriz que se presenta en el Cuaderno de Ejercicios del Participante.
6. Camine por la habitación y trate de confirmar si las características de los estilos de trabajo concuerdan con las experiencias de los participantes.
7. A continuación, dígalos que van a ver cómo se resuelven problemas utilizando un estudio de caso. Asígneles la actividad titulada *Hielo en los Cables* del Cuaderno de Ejercicios del Participante. Pídale a cada grupo que aborde el problema a su manera. Una vez que hayan terminado, pídale a cada grupo que comente lo que propusieron y cómo se les ocurrió esa idea. Lo más probable es que los grupos se correspondan con sus características y los participantes se rían al reconocer sus diferencias.
8. Luego, separe a los participantes de cuatro en cuatro, de tal manera que al final tenga cuatro grupos mixtos. Asígneles la actividad titulada *Salud Reproductiva* del Cuaderno de Ejercicios del Participante. Una vez que hayan terminado, pídale a cada grupo que comente lo que propusieron y lo que notaron al estar en un grupo mixto en comparación con el ejercicio anterior en el que estuvieron con compañeros que tenían los mismos estilos de trabajo. ¿Desea alguien hacer alguna reflexión sobre cómo puede servir esto en el trabajo diario?
9. Si no dispone de tiempo suficiente, también puede realizar esta actividad dividiendo el grupo en cuatro grupos, integrados cada uno de ellos por personas con el mismo estilo, y un quinto grupo mixto. Para formar este quinto grupo mixto, elija una persona de cada grupo de estilo de trabajo. A continuación, asígnele a cada grupo el estudio de caso titulado *Hielo en los Cables* y señale la diferencia única en la manera de solucionar el caso



Facilitador: “¿Reconocen estas características en ustedes? ¿Cómo se sienten trabajando con personas que tienen el mismo estilo? ¿Cómo se sienten trabajando con personas que tienen otros estilos? ¿Cuál es el estilo que más se recompensa en CARE? ¿Por qué? ¿Cuál es el estilo que menos se recompense en CARE? ¿Por qué?”

con cada estilo y, luego, compare las soluciones únicas que se propusieron en el grupo mixto. Al separar a los grupos de este modo, usted evita agrupar a los participantes dos veces y sólo tiene que darles un caso. La desventaja es que no todos experimentan la diferencia de trabajar con personas que tienen un estilo similar en contraposición con aquellas que tienen un estilo distinto.

Final

Conservando el mismo orden en que están, pídale a los participantes que mencionen lo aprendido, como:

- Aprendí...
- Volví a aprender...
- Me pregunto...
- Me sorprendió...
- Noté...
- Me sentí...
- Comprendo...
- etc.

Sugerencias para el Facilitador

- A los participantes les gusta esta actividad porque les permite comprender su estilo de trabajo, y propicia una discusión sobre los distintos estilos de trabajo que hay en CARE y qué impacto tiene esto en las diferencias de opinión y en la toma de decisiones.
- Varios participantes subrayan que el desafío de la diversidad no reside sólo en la representación, sino en los distintos estilos de trabajos y estilos de toma de decisiones que hay en la organización.
- En muchos grupos predominan los Impulsores y Analíticos; mientras que los Expresivos y Amigables predominan en pocos. Esta distribución es normal en la sociedad en general.
- Trate de ver si reconoce algún patrón, como por ejemplo si ciertas profesiones tienden a tener un estilo predominante (p.ej., las personas que trabajan en proyectos de desarrollo suelen ser más Amigables, mientras que las personas que trabajan en proyectos de respuesta a emergencias son Impulsores, y las que trabajan en Sistemas de Información y Finanzas son Analíticos).
- Consulte la matriz titulada *Aprovechando al Máximo su Estilo de Trabajo*, que se presenta en el Cuaderno de Ejercicios del Participante, para que sepa cómo lidiar con estilos diferentes. Es importante sacar a relucir cómo se sienten los participantes cuando trabajan con personas que tienen estilos diferentes y qué creen que se puede hacer para trabajar de manera más efectiva con los demás.

Actividad 9: Explorando nuestra Diversidad de Pensamiento y Visión del Mundo

Objetivo Ayudar a los participantes a entender nuestras diferencias culturales y cómo afectan nuestras suposiciones sobre la naturaleza de la realidad (cómo marchan las cosas en el mundo) a nuestras vidas e interacciones.

Instrucciones

1. Refiérase a la Hoja de Habilidades # 5 del Cuaderno de Ejercicios del Participante – *Salga de su Zona de Comodidad*. Ahora estamos trabajando con la Canasta del Diálogo, estamos aprendiendo a Conocer a ‘los demás’, o a quienes son diferentes a nosotros. En este caso, vamos entablar un diálogo con las personas que tienen suposiciones culturales distintas, visiones distintas del mundo o sistemas de creencias diferentes que determinan nuestra conducta.
2. Hable de lo que significa salir de nuestra zona de comodidad. Demuestre cómo el ir más allá de nuestro lugar de mayor comodidad o salir del mismo nos permite conocer personas que están fuera de nuestra zona normal, y es entonces cuando se da el aprendizaje. Tal vez prefiera presentar esta sección con una historia o situación personal en la que tuvo que salir de su zona de comodidad.
3. Despeje el área y explique que va a trazar una línea o continuo imaginario en la habitación y que va a mencionar lo que hay en el continuo. Vea las categorías que se presentan en la página siguiente.
4. Los participantes deben ubicarse (sin hablar) en el continuo en dondequiera que ellos crean que encajan en función de la cultura en que se criaron, y no en función de dónde se encuentran ahora. Vea el gráfico de la Figura 2.

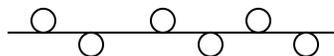


Figura 2

MÓDULO UNO

5. Luego que ellos se hayan ubicado en la línea, pídeles que hablen con las personas que están cerca de ellos en el continuo, y que digan por qué se ubicaron en ese lugar. Pídeles a los participantes que compartan con todo el grupo lo que notaron, o bien, pídeles a los participantes situados a un lado de la línea que hablen con las personas ubicadas al otro lado de la línea, y que expliquen cómo les va allí o que planteen preguntas que denoten curiosidad sobre el lado contrario. Pregunte qué ideas predeterminadas tienen de las personas que se encuentran en el lado contrario del continuo.
6. A continuación, pídeles a los participantes que se ubiquen en el continuo en función de lo que ellos creen que es la “visión del mundo de CARE”. Pídeles nuevamente que expresen sus reflexiones y opiniones. También puede pedirles que se trasladen a “dónde se encuentran ahora” o que den tres pasos en cualquiera de las dos direcciones de la línea, para tratar de “salir de su zona de comodidad” y ver cómo es el mundo desde una perspectiva distinta. Si lo hacen, después de conversar y compartir ideas, pídeles que regresen a sus lugares originales para ver si experimentan algo diferente. Combine estos métodos de diálogo, o invente otros.
7. Repita el ejercicio con tres o cuatro de las categorías del continuo (dependiendo del tiempo disponible y la energía del grupo) que se presentan a continuación. Con cada continuo cambie las instrucciones.

Categorías del Continuo sobre la Visión del Mundo

Continuo	COMENTARIOS
<p>TIEMPO. En un lado del continuo, el tiempo se mide, es finito y lineal. Decimos frases como, “tenemos o no tenemos tiempo suficiente”, “dedicamos tiempo”, “desperdiciamos tiempo”, “perdemos tiempo”, “llegamos a tiempo a las reuniones”, “tenemos plazos de entrega”, “debemos apresurarnos”, “el tiempo es oro.” Invite a los participantes a compartir otras frases o palabras que describan el tiempo cuando es finito.</p> <p>En el otro lado del continuo, el tiempo es abundante, cíclico e infinito. A menudo se le relaciona con la naturaleza o los ciclos naturales. Logramos nuestras metas o llegamos a las reuniones ‘cuando es el momento o cuando es oportuno.’ Confiamos en que las cosas resultarán bien o se mantendrán en equilibrio por largos periodos de tiempo. No hay prisa; siempre hay un mañana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o En muchos casos, cuando hemos hecho este ejercicio, se ha advertido el patrón en el que los participantes se situaban. Los participantes del norte (países occidentales) se ubicaban en el lado del continuo donde el tiempo es finito y la mayoría de los participantes provenientes del sur o de países en desarrollo se ubicaban en el lado del continuo donde el tiempo es infinito o El diálogo se concentra en la manera en que la mayoría de trabajadores de CARE ha adaptado su visión del mundo con respecto del tiempo para encajar en la cultura de CARE. En muchos casos, son los principios occidentales lo que les lleva a hacerlo, y algunos se preguntan qué han perdido al interior de su propia cultura como resultado de ello. o Algunos expresan el dilema al que se enfrentan cuando les exigen que cumplan con las fechas de entrega de los donantes o de Atlanta, y su dificultad para equilibrar esta exigencia y la realidad del ciclo del programa, que es impulsado por la comunidad, y no sigue la misma visión del mundo respecto del tiempo

MÓDULO UNO

<p>FOCO DE IDENTIDAD. En un lado del continuo, el foco de identidad es el individuo. Somos seres humanos separados, únicos, cada uno decide qué hacer con su vida. Se da importancia a lo que pensamos, queremos y sentimos.</p> <p>En el otro lado del continuo, el foco de identidad es el grupo (familia, clan, nación, etc.). Aquí, somos parte de un grupo más grande, y nuestras relaciones con ese grupo determinan nuestras decisiones, acciones y opciones. Se da importancia a lo que quiere y necesita el grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> o En muchas capacitaciones, los participantes que se criaron en sociedades tradicionales tienden a definir su identidad en función de su familia o su comunidad, en contraposición a los participantes del norte que se concentran en las elecciones personales. o Esta actividad también ayuda a los participantes a reflexionar sobre la manera en que sus elecciones y decisiones se ven influenciadas por sus diferentes experiencias de vida. o Algunos casos destacan que, en la comunidad, es el colectivo, y no el individuo, el que a menudo establece los derechos y las responsabilidades.
<p>FOCO DE ACTIVIDAD. En un lado del continuo, la tarea que tenemos entre manos es el foco principal de la actividad. Decimos frases como, “realizar el trabajo”, “cumplir la meta”, “terminar el trabajo”, “lograr buenos resultados”, etc.</p> <p>En el otro lado del continuo, las relaciones son el foco principal de la actividad. Nos aseguramos de que las personas involucradas se sientan incluidas, que se muestre respeto por el lugar que ellas ocupan en el esquema de la cosas, y que nadie quede mal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Este ejercicio puede producir resultados similares a los del ejercicio de estilos de trabajo. Las personas que suelen tener un estilo de trabajo “amigable” dan prioridad a establecer relaciones. o Muchos subrayan la importancia de encontrar equilibrio entre la actividad y la relación, pero algunas veces, debido a que el trabajo debe ser entregado dentro del plazo previsto, la actividad pasa a ser el centro de atención.
<p>COMUNICACIÓN. En un lado del continuo, las palabras son un medio para lograr un fin. Hablamos con franqueza, diciendo lo que queremos y lo que vemos. Honramos las palabras que van al grano; que llaman la atención sobre un punto; que se concentran en el punto más importante.</p> <p>En el otro lado del continuo, las palabras son una parte imprescindible de la relación. Hablamos en forma circular, abstracta e indirecta, sin el deseo de avergonzar a nadie o hacer quedar mal a nadie. Honramos las palabras que sugieren, insinúan, y abren posibilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Este ejercicio es una excelente forma de discutir diferentes estilos de comunicación. o Es una forma magnífica de revelar cómo podemos darnos cuenta de los diferentes estilos de comunicación, y la importancia de reconocer el valor y la razón por la que las personas se comunican del modo en que lo hacen. Algunos prefieren las presentaciones en Powerpoint® que van al grano, mientras que otros prefieren modalidades menos directas, más narrativas y circulares.
<p>MODO DE PENSAR. En un lado del continuo, el pensamiento es lineal y racional. Hacemos las cosas paso a paso, y tienen que ‘tener sentido.’ El pensamiento es una herramienta para cumplir una meta; se valora mucho la lógica.</p> <p>En el otro lado del continuo, el pensamiento es circular y abstracto. Reparamos en las relaciones, los patrones</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Esto tiende a estimular una discusión sobre la manera en que se puede manejar estos diferentes estilos, y cómo, a veces, existe la tendencia a fomentar sólo el “pensamiento conciso” y lógico, cuando en realidad la mayoría de las comunidades del sur tienden a concentrarse en las historias, las relaciones, los patrones y las asociaciones.

<p>y las asociaciones. Contamos historias, usamos metáforas, y confiamos en nuestra intuición.</p>	
<p>RELACIÓN CON LA NATURALEZA. En un lado del continuo, la naturaleza es parte del mundo material. Nosotros controlamos la naturaleza, ella existe para nuestro uso y para sostenernos. Nosotros conquistamos la naturaleza para hacer del mundo un lugar en el que se pueda vivir — esa es nuestra obligación y nuestra responsabilidad.</p> <p>En el otro lado del continuo, somos parte de un sistema de vida natural, una intrincada red de vida en muchas formas. Vivimos en armonía con la naturaleza, conocedores de que nuestros pensamientos y nuestros actos afectan a todos los elementos del mundo en que vivimos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o El personal proveniente de sociedades tradicionales a menudo puede explicar lo que significa vivir en armonía con la naturaleza en base a su propia experiencia personal de vida.

Final

Invite nuevamente a los participantes a formar un círculo grande para discutir y reflexionar brevemente. ¿Qué aprendieron? ¿Qué notaron? ¿Cómo podría afectar esto el trabajo en CARE?

Sugerencias para el Facilitador

- o Este ejercicio no trata de lo que es bueno o malo. Si bien puede parecer algo artificial hacer una división a lo largo de un continuo imaginario, lo que se intenta con este ejercicio es destacar las diferentes formas en que vivimos, pensamos y enfocamos nuestro trabajo.
- o El propósito es hacer que los participantes entablen un diálogo sobre lo que hace falta para lograr un equilibrio en el que las distintas visiones del mundo puedan coexistir, sin socavarse unas a otras. Este ejercicio subraya la importancia de la diversidad para aumentar la efectividad organizacional y lo que significa, y sin la diversidad, lo que significa esa pérdida para el individuo y la organización.
- o Nos desafía a salir de “nuestra zona de comodidad,” cruzar los límites de lo que siempre hemos conocido y explorar otras posibilidades.
- o Este ejercicio puede ser una forma “menos amenazadora” de iniciar un diálogo sobre la diversidad, ya que presenta dimensiones de las visiones del mundo que las personas experimentan a diario en sus trabajos.

Actividad 10: Explorando nuestra Diversidad de Poder

Objetivo Ayudar a los participantes a entender las dinámicas del poder entre la afiliación a los grupos dominantes y subordinados y los efectos que tienen estas dinámicas en las relaciones. Fomentar un diálogo que trascienda estos límites; dar a los participantes la oportunidad de hablar de sus experiencias como miembros de los grupos subordinados, en una atmósfera segura

TIEMPO
1 Hora
15 Min

Instrucciones

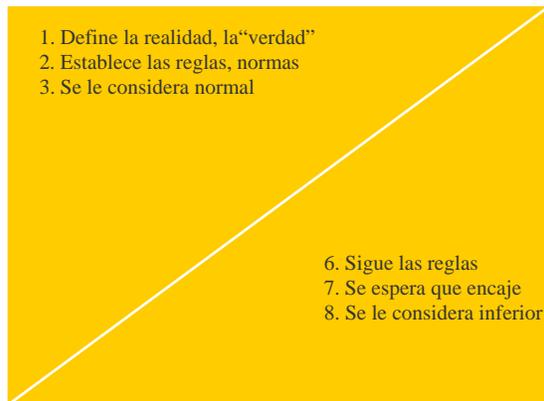
1. Explíqueles a los participantes que seguimos en la Canasta del Diálogo: Conocer a los Demás. Explíqueles brevemente que vamos a resolver las Hojas de Habilidades #6 – *Deje de Emitir Juicios*, #7 – *Participe con Curiosidad*, y #8 – *Busque el Tesoro*.
2. Explíqueles a los participantes que las dinámicas del poder son reales en las comunidades donde trabajamos y en nuestro trabajo. Ahora vamos a examinar cómo pueden afectar esas dinámicas nuestra efectividad en el trabajo y a nosotros como personas.
3. Comience con un ejemplo fácil. Por ejemplo, pregunte quiénes del grupo son zurdos. Pregúnteles lo que significó para ellos ser zurdos ¿Tuvieron que hacer cambios? Haga que le den varias respuestas. En muchos casos ellos ilustrarán la forma en que sus profesores les exigían que usaran la mano derecha o que en ciertas culturas era tabú comer con la mano izquierda. Con estas ilustraciones, pregunte, “¿Para quiénes está hecho el mundo?” o “¿Quiénes son dominantes?, ¿Quiénes son subordinados?”
4. Presente la *matriz de los Grupos Dominantes y Subordinados* que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante y haga una breve presentación sobre las dinámicas y las conductas de los grupos dominantes y subordinados. Discuta los patrones conductuales de los Grupos Dominantes y Subordinados. Subraye que subordinado no

significa sumiso, por el contrario este término alude a la afiliación a un grupo que no tiene poder.

5. Usando la Figura 3 como ejemplo, ilustre cómo las personas con afiliación a los grupos subordinados a menudo son vistas como “seres inferiores”, y “se espera que encajen”. Emplee el ejemplo de la mano derecha e izquierda para preguntar quiénes tienen afiliación a los grupos dominantes. Señale los tres elementos de esta dinámica:

Figura 3

Dominante +



1. Esta dinámica se da en todo el mundo;
2. No está directamente relacionada con la mayoría numérica (p.ej.: la política de segregación racial del gobierno de Sudáfrica, en la que los blancos, a pesar de ser la minoría, tenían el poder);
3. Que todos nosotros tenemos experiencia con la afiliación a los grupos dominantes y subordinados debido a nuestras múltiples identidades.

Subordinado -

Dé ejemplos y comparta sus propias historias personales. Póngase como ejemplo destacando su afiliación a los grupos dominantes y a los grupos subordinados. Al ponerse como ejemplo, los participantes podrán entender este marco conceptual. Por ejemplo, yo tengo afiliación a los grupos dominantes por ser una persona con educación superior proveniente de una familia adinerada de mi país, pero tengo afiliación a los grupos subordinados por ser mujer.

6. Explique cuál es el impacto de estas diferentes experiencias y modos de pensar en nuestras relaciones. Use otra historia. Por ejemplo, pregunte a los participantes que ocurriría si un ciego entrara en la habitación. Explique que cada elemento del taller hasta ahora ha dado instrucciones y se ha concentrado en ejercicios teniendo en cuenta la facultad de los participantes de ver. Muestre cómo todos los papelógrafos están escritos. ¿En qué posición estaría una persona que es ciega?

Pregúnteles a los participantes si por las mañanas se despiertan pensando en sí mismos como “personas que pueden ver”. ¿Somos conscientes de nuestro privilegio? Ponga de relieve que cuando tenemos afiliación a los grupos dominantes, a menudo desconocemos y no somos conscientes de

nuestro privilegio inmerecido, mientras que las personas con afiliación a los grupos subordinados se dan cuenta y son conscientes de su carencia de privilegio. Use una historia convincente que ilustre esta dinámica.

Subraye que nuestro modo de pensar es distinto debido a las diferentes experiencias que vivimos. Por ejemplo, las personas con afiliación a los grupos subordinados advierten patrones cuando ven que ciertas conductas para con ellas se repiten constantemente. Ellas se concentran en el resultado, en cómo se sintieron, y su respuesta es exigir cambios inmediatos en el sistema de la sociedad. Por otro lado, las personas con afiliación a los grupos dominantes sólo reconocen situaciones particulares, ven a cada persona sólo como una víctima y normalmente insisten en que el cambio tomará tiempo.

7. Destaque que reconocer estas diferencias de experiencia y mentalidad pueden permitirnos comprender más a fondo las dinámicas del poder y su impacto en las relaciones.
8. Explíqueles a los participantes que analizaremos esto más a fondo examinando nuestra propia experiencia personal. Pídales a los participantes que formen grupos de tres – asegúrese de que el grupo sea lo más heterogéneo posible.
9. Luego, pídeles a los participantes que asignen roles a cada miembro del grupo:

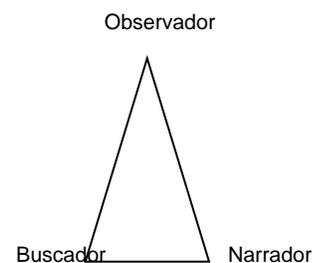
Narrador – le contará al buscador una historia real sobre el momento en que descubrió que tenía afiliación a los grupos subordinados. Le describirá la situación y la impresión que le causó.

Buscador – escuchará atentamente, dejará de lado sus opiniones, se mantendrá concentrado en el narrador, evitará hacer interrupciones, y hará preguntas expansivas.

Observador – no deberá hablar, sólo tiene que observar la interacción entre el buscador y el narrador. El observador repara en lo siguiente:

- ¿Qué tan bueno es el buscador para dejar de emitir juicios y dejar de lado sus propias historias y reacciones?
- ¿Se hacen preguntas abiertas que denotan curiosidad?
- ¿Considera que el narrador está haciendo un regalo y está ofreciendo un tesoro valiosísimo?
- Si el buscador o el narrador está pensando en lo que va a decir a continuación, o está interrumpiendo al otro.

Figura 4



10. Cuando los grupos hayan asignado los roles, déle al narrador diez minutos para contar su historia, y deje que el buscador le haga preguntas durante la narración, luego de las cuales el observador dará retroalimentación durante cinco minutos. Después de cada ronda pregunte, "¿Qué tal salió el ejercicio?, ¿Cómo le fue al narrador, al buscador, al observador? ¿Qué observaron?"
11. Luego cambie los roles de los participantes y siga el mismo patrón, en tres rondas, de manera que cada miembro del equipo desempeñe cada rol.

Final

La reunión informativa dependerá de la energía de los participantes y del tiempo disponible. Si hay poca energía y el tiempo es corto, pídeles a los participantes que mencionen brevemente lo que aprendieron (p.ej.: "Aprendí...", "Volví a aprender...", etc.). Si hay tiempo y los participantes tienen energía para terminar, pídeles que vuelvan a formar un círculo grande e inicie un diálogo abierto sobre lo que aprendieron.

Sugerencias para el Facilitador

- A menudo este ejercicio es uno de los más eficaces del taller, porque permite a los participantes ahondar más en sus experiencias personales y reflexionar sobre lo que se siente al tener afiliación a los grupos subordinados.
- Para que este ejercicio logre buenos resultados, el participante debe confiar en el grupo y sentirse cómodo en él. Por lo tanto, no haga este ejercicio sin haber trabajado previamente en la "formación" del grupo, y debe hacer algunos de los ejercicios previos sugeridos en este módulo. También se necesita tiempo para informar y consolidar lo aprendido. No haga el ejercicio a la carrera.
- El modelo de las dinámicas de los grupos dominantes y subordinados debe utilizarse como un lente de análisis, no para juzgar o catalogar a las personas. Su objetivo es ayudar a los participantes a entender el impacto que tienen las dinámicas del poder entre los grupos dominantes y subordinados en las relaciones.
- No se trata de tener un rol dominante o un rol sumiso, sino de tener afiliación ya sea a los grupos dominantes o bien a los grupos subordinados. Este ejercicio se concentra en la afiliación al grupo, no en el individuo. Por ejemplo, las personas que tienen afiliación a los grupos dominantes, por su sensibilidad y conciencia, tal vez no muestren conductas que son características del grupo.
- El diálogo informativo también se debe concentrar en lo que le pareció al grupo desempeñar el rol de buscador, narrador y observador.
- Algunos de los aprendizajes que se extraen de este ejercicio son bastante eficaces. Estos ayudan a los participantes a ser conscientes de sí mismos. A continuación se presentan algunos ejemplos:

- Algunos participantes comentaron que les resultó difícil identificar las áreas en las que tenían afiliación a los grupos subordinados y que reconocer que tenían privilegios en casi todas las categorías hizo que se sintieran humildes. Esto estimula una discusión sobre lo que ellos tienen que hacer para escuchar más y prestar atención a la manera en que su afiliación a un grupo privilegiado puede afectar a otras personas con afiliación a los grupos subordinados, o impedirles ver esa experiencia.
- Algunas personas con afiliación a los grupos subordinados comentaron que “narrar” su historia les dio tranquilidad y ánimo sólo por el hecho de poder contar con alguien dispuesto a escucharle. No necesitaban consejos, sino una persona que supiera escuchar.
- Otras personas encontraron buenos consejos y asesoría en los miembros de su grupo, quienes les ayudaron a descubrir nuevas cosas de sí mismos y posibles soluciones a los problemas que enfrentaban.
- Otros fueron francos al expresar que se sintieron incómodos de contar su historia a un buscador con afiliación a los grupos dominantes y les resultó difícil ser sinceros en su historia. Esto es especialmente serio cuando ellos notan ciertas conductas en el buscador que confirman cómo han sido tratados en el pasado.
- A los observadores en general les resultó difícil ponerse cómodos y mantenerse callados, ya que en muchos casos hubieran preferido hablar. No obstante, a ellos les resultó valioso tener la oportunidad de observar conductas que no hubieran visto si hubieran intervenido en la conversación.
- En Etiopía, los participantes también admitieron que, a veces, cuando trata con la comunidad, CARE tiene afiliación a los grupos dominantes; por consiguiente, como empleados a menudo somos los “narradores”, no los “buscadores”, y cuando buscamos debemos prestar mucha atención a la forma en que escuchamos y hacemos preguntas. Si en verdad queremos empoderar a las personas, tenemos que ser mejores observadores y buscadores.
- En India, los participantes destacaron que cuando CARE se asocia con ONGs locales, CARE tiene afiliación a los grupos dominantes lo cual hace que CARE establezca las normas y desarrolle los planes, y generalmente se espera que los socios cumplan y se ajusten a las normas y las formas de trabajo de CARE.

Estas son algunas de las reflexiones que los participantes comparten. En general, los participantes deben concluir este ejercicio reconociendo cómo se dan las dinámicas del poder en base a la afiliación a los grupos dominantes y subordinados. Cosas sencillas como escuchar, buscar y observar pueden ser

MÓDULO UNO

eficaces para aumentar nuestra capacidad para encontrar soluciones, y oportunidades para fortalecer las relaciones. Cada uno de nosotros tiene un rol que desempeñar para desafiar y cambiar la dinámica que existe en la sociedad mientras intentamos promover la diversidad.

Actividad 11: Diversidad de Función

Objetivo Ayudar a los participantes a entender cómo contribuye cada persona/equipo a la organización.



TIEMPO
45 Min

Instrucciones

1. Explíqueles a los participantes que seguimos en la Canasta del Diálogo: Conocer a los Demás.
2. Pídeles a los participantes que se agrupen de acuerdo a las divisiones o unidades de trabajo de la organización. Este ejercicio tiene buenos resultados si los diferentes grupos de función están representados.
3. Luego dídeles que se imaginen que CARE es un cuerpo humano. Pídale a cada grupo que identifique la parte del cuerpo que cree que representa mejor su función en la organización.
4. Dibuje esa parte del cuerpo en un papel y péguelo con cinta adhesiva a una figura gigante de papel en la parte alta de la habitación.
5. Camine por la habitación y pídeles a los participantes que expliquen a qué conclusión llegaron, por qué, y qué recurso/tesoro aportan a la organización.
6. Haga que el grupo comparta sus reflexiones y que informe sus resultados.

Sugerencias para el Facilitador

- Use este ejercicio como una oportunidad para que el personal conozca las funciones de cada uno y sepa cómo contribuye cada miembro a la efectividad del equipo.
- Este es un ejercicio ligero y por lo general provoca risa. Es un buen ejercicio para dar por terminado el día.
- También es una forma magnífica de pasar a discutir cómo pueden trabajar juntos los grupos para promover la diversidad.
- Si las diferentes unidades de trabajo/funciones no están representadas, puede modificar el ejercicio para examinar las contribuciones personales a CARE. Por ejemplo, pídeles a los participantes que “identifiquen qué parte del cuerpo representa mejor lo que hacen para contribuir a CARE”.

Actividad 12: Aplicación del Aprendizaje Organizacional y Cambio

Objetivo Ayudar a los participantes a integrar lo que han aprendido de este taller en la Iniciativa de Diversidad de CARE concentrándose en asuntos de Representación, Confianza y Aprendizaje Organizacional. Estimular los compromisos personales con la acción.

Instrucciones

1. Explíqueles a los participantes que seguimos en la Canasta de Acción: Ver lo que podemos hacer juntos. Refiérase a las Hojas de Habilidades #9, #10, y #11.
2. Elija una de las opciones que presentamos a continuación.



TIEMPO
1 hora

OPCIÓN UNO

- ⌘ Pídale al grupo que comparta abiertamente sus ideas respecto a la pregunta “¿Cómo sería CARE si, como organización, viviéramos nuestro ideal relacionado con los asuntos de diversidad y el entendimiento multicultural?” Escriba las respuestas en el papelógrafo.
- ⌘ Pídales a los participantes que elijan sus grupos y examinen uno de los tres puntos de influencia: Representación, Confianza, o Aprendizaje Organizacional. Los grupos se deben ubicar alrededor de la habitación, cada uno con un papelógrafo.
- ⌘ Dígales a los grupos que piensen en 1-2 fuerzas que impiden que CARE avance hacia su visión, y 1-2 fuerzas que pueden llevarle adelante. Pídales que identifiquen las cosas que aprendieron en este taller que aborden los obstáculos y promuevan el cambio. Cada grupo debe mencionar sus ideas y estar listo para formar nuevamente el círculo grande.
- ⌘ Después de 30 minutos de trabajo, los grupos deben mencionar dos o tres ideas principales. Haga que todo el grupo discuta las ideas.

OPCIÓN DOS

- ⌘ Aliente a los participantes a asumir la responsabilidad personal de sus acciones. Pídeles que formen parejas con sus 'amigos' para comprometerse a actuar, a nivel personal, en base a algo que aprendieron o vieron en este taller. Ellos deben compartir sus compromisos con sus parejas y discutir las formas en que pueden apoyarse mutuamente para cumplir su meta.
- ⌘ Pregunte si alguien desea decir cuáles son sus compromisos. No hay problema si los compromisos quedan entre las dos personas involucradas.

Final

Agradezca al grupo e informe los resultados de la experiencia.

Sugerencias para el Facilitador

- A estas alturas, los participantes entienden cuáles son los desafíos organizacionales y se sienten desanimados por el hecho de que el cambio organizacional es lento.
- Es importante sacar a relucir ideas sobre posibles impulsores que pueden llevar esto adelante.
- Destaque que cuando un número importante de trabajadores experimente cambios, se producirá el cambio organizacional.
- Es importante comprometerse con el cambio personal. Hay poder en el cambio personal cuando los individuos forman un todo.
- ¡Comprométase! Los compromisos deben ser específicos y procesables. Las personas deben ser capaces de cumplir los compromisos. Del mismo modo, las personas deben ser responsables ante sí mismas, y deben responsabilizarse unos a otros mediante procesos como el POA y otros similares.

Actividad 13: Clausura del Programa

Objetivo Poner fin a la experiencia del taller.

Instrucciones

1. Hable de la importancia de poner fin al taller. Por ejemplo, "hemos vivido una experiencia intensa juntos; mañana todos regresamos al 'mundo real'. ¿Qué les gustaría decir para sentir que han llegado al final, decir unas palabras de despedida, o poner fin al taller?"
2. Haga circular por la habitación un objeto especial (un palillo, un vaso vacío que contenga, en un sentido metafórico, las palabras de cada persona, etc.). Pase el objeto por el círculo, y pídale a cada participante que diga lo que siente o piensa; cualquier cosa que deseen compartir para sentir que han llegado al final. "No es necesario que preparen lo que van a decir; confíen en que cuando el objeto llegue a sus manos, ustedes sabrán decir lo que necesiten decir". Recuerde a los participantes que tienen derecho a rehusarse a participar.

TIEMPO
15 Min

Facilitador:

"Recuerden que éste será un proceso de cambio a largo plazo. No crean que porque han hecho su parte, van a regresar a su trabajo y todo termina allí. Se requerirá tiempo para incorporar la diversidad."

O.....

"Formemos un círculo más cerrado. Es momento de concluir el taller. Esta es una buena oportunidad para que expresen sus ideas finales. Según una tradición de los indios americanos, hay un palillo que se hace circular por un círculo y quienquiera que lo recibe, tiene el uso de la palabra. Digan todo lo que sienten. Vean como un regalo lo que digan los demás. Digan lo que quieran."

Final

El objeto especial regresa finalmente al facilitador, para que pueda hacer una recapitulación y comentarios de felicitación para concluir el evento.

Tecnología

Palillo, vaso vacío, u otro objeto especial.

"La fuerza de trabajo multicultural es una tendencia del siglo XXI. Las organizaciones tienen la elección de **cómo** serán multiculturales, no **si** lo serán. CARE va a la cabeza de este campo y presta atención a la manera en que puede ser multicultural. Se puede percibir cómo va en aumento el impulso".

Louise Diamond, Consultora