



Modulo 2: EL DIÁLOGO QUE TRASCIENDE LAS DIFERENCIAS

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 DOS

EL DIÁLOGO QUE TRASCIENDE LAS DIFERENCIAS

Este módulo constituye un intercambio interactivo entre los participantes que permite entender más a fondo cómo la raza, el género, la cultura y los privilegios influyen en nosotros a nivel personal y contribuyen a la efectividad en el trabajo, o la minan. Este taller parte del entendimiento básico de la diversidad adquirido en el Módulo Uno y enseña las habilidades para el diálogo que fomentan un ambiente de trabajo seguro y productivo donde los empleados confían unos en otros.

Las metas son:

- Entender la experiencia/perspectiva de las personas diferentes a nosotros;
- Utilizar el diálogo como una habilidad para comunicarnos más allá de las diferencias;
- Encontrar formas de incluir diferentes perspectivas en nuestras deliberaciones y decisiones.

**El Módulo Dos viene acompañado del
Cuaderno de Ejercicios del Participante**

Índice

LISTA DE CONTROL DE MATERIALES DE PREPARACIÓN	83
AGENDA MODELO UTILIZADA EN UN PROGRAMA DE UN DÍA.....	83
ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA Y PRESENTACIONES	84
ACTIVIDAD 2: METAS Y VISIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	85
ACTIVIDAD 3: DESHACIENDO LA MALETA DE PRIVILEGIOS	88
ACTIVIDAD 4: HABILIDADES PARA EL DIÁLOGO.....	90
ACTIVIDAD 5: DIÁLOGO INTERGRUPAL SOBRE LA RAZA.....	92
ACTIVIDAD 6: DIÁLOGO INTERGRUPAL SOBRE LA CULTURA	95
ACTIVIDAD 7: DIÁLOGO INTERGRUPAL SOBRE EL GÉNERO	98
ACTIVIDAD 8: UTILIZANDO LA ESCALERA DE LA INFERENCIA PARA REVELAR NUESTRAS SUPOSICIONES.....	101
ACTIVIDAD 9: ESTRATEGIAS PARA HACER PROGRESOS EN EL CAMBIO DE LOS SISTEMAS	104
ACTIVIDAD 10: CLAUSURA.....	106

Lista de Control de Materiales de Preparación

1. Fotocopie el Módulo II del Manual del Participante y distribúyalo a los participantes.
2. Asigne los siguientes artículos como ejercicio de lectura previa:
 - *El Privilegio Blanco: Deshaciendo la Maleta Invisible*, por Peggy McIntosh
 - *Suponer Diferencias Sí Tiene Importancia: Tres Paradigmas para Manejar la Diversidad*, por Ely y Thomas
3. Prepare los siguientes materiales en un papelógrafo (rotafolio). Recuerde que también puede prepararlos en PowerPoint® y puede encontrarlos en el *Manual del Participante*.
 - Tres Paradigmas para Manejar la Diversidad
 - Reglas de Procedimiento sobre Conversaciones Inteligentes
 - Matriz de los Grupos Dominantes y Subordinados
 - Matriz de las Pantallas de Condicionamiento
 - Papelógrafos de distintos grupos de privilegios distribuidos por la habitación
 - Culturas de Bajo Contexto versus Culturas de Alto Contexto
 - Habilidades para el Diálogo
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

9:00 – 9:30	Bienvenida y Presentaciones
9:30 – 9:45	Metas y Visión General del Programa
9:45 – 10:45	Deshaciendo la Maleta de Privilegios (incluye descanso durante el recorrido por la 'galería')
10:45 – 11:00	Visión General y Discusión sobre las Habilidades para el Diálogo
11:00 - 12:30	Diálogo Intergrupar sobre la Raza
12:30 – 1:15	Almuerzo
1:15 – 1:30	Rompehielo
1:30 – 2:30	Diálogo Intergrupar sobre la Cultura
2:30 – 2:45	Descanso
2:45 - 3:45	Diálogo sobre el Género (Actividad 7 u 8)
3:45 – 4:30	Diálogo sobre el Progreso en el Cambio de los Sistemas
4:30 – 5:00	Clausura – Compartir lo aprendido y los compromisos

Actividad 1: Bienvenida y Presentaciones

Objetivo Dar inicio al evento; formar el círculo; romper el hielo; conocer los nombres de los participantes.

Instrucciones

1. Inicie el evento dando la bienvenida a los participantes, subrayando lo importante que es la equidad de género y la diversidad para la organización y lo valioso que es este programa de capacitación para tomar mayor conciencia de la relevancia de estos asuntos para la efectividad de CARE.
2. Dé la bienvenida al círculo y pídale a los participantes que digan sus nombres y cuenten brevemente algo que les haya ocurrido [en su vida laboral o personal] de lo que se sientan contentos.



TIEMPO
15-30
Min

Sugerencias para el Facilitador

- Es importante que el personal de CARE presente a los facilitadores externos.
- Es importante fijarse si hay jefes en la habitación y si sus subordinados están presentes. Haga hincapié en lo importante que es ser franco y mostrarse abierto.

Facilitador: “Todos los presentes tienen un rol importante que contribuir para crear un ambiente seguro para el diálogo franco y abierto.”

Actividad 2: Metas y Visión General del Programa

Objetivo Establecer las metas del programa.

Instrucciones

1. Dé una visión general de los tres paradigmas para manejar la diversidad y destaque que el tercer paradigma es lo que aspira a crear esta capacitación. Utilice las presentaciones en PowerPoint® o un papelógrafo para describir estos paradigmas.

TIEMPO
15-20
Min

I **Discriminación y Imparcialidad:**

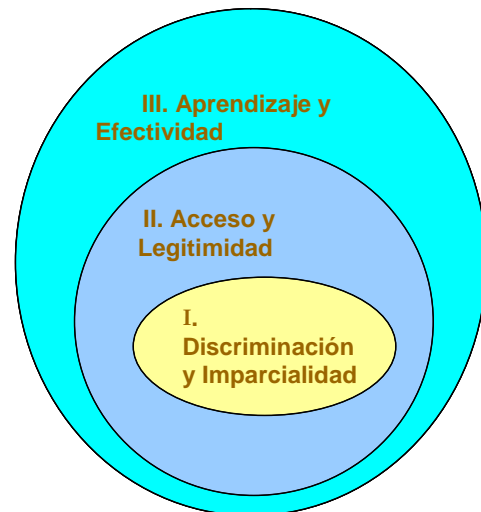
Mide lo bien que una organización cumple sus metas de contratación y retención y sus mandatos legales.

II **Acceso y Legitimidad:**

Mide lo bien que una organización adapta su composición demográfica interna a clientes específicos.

III **Aprendizaje y Efectividad:**

Mide qué tan bien se produce el aprendizaje y con cuanta efectividad incorpora una organización diferentes perspectivas en los aspectos esenciales, las estructuras y los procesos. Explique que el paradigma I y II se encuentran dentro del paradigma III.



2. Enfatice que el Módulo Uno hizo una introducción a las diferentes dimensiones de la diversidad. No obstante, la retroalimentación de los participantes señaló el deseo y la necesidad de averiguar más sobre los asuntos y saber más sobre cómo la raza, el género y la cultura afectan nuestras vidas y nuestro trabajo. Por lo tanto, el Módulo Dos intenta ahondar más y se concentra en desarrollar las habilidades para el diálogo que faciliten esta exploración. Refiera a los participantes al papelógrafo y examine las siguientes metas:

- Acrecentar nuestro entendimiento de la experiencia de quienes son diferentes a nosotros.
 - Aprender a utilizar el diálogo como una habilidad para mejorar la comunicación que trasciende las diferencias.
 - Buscar maneras de incluir diferentes perspectivas en nuestras deliberaciones y decisiones.
3. Destaque que en CARE decimos que queremos cambiar las relaciones de poder. Sostenemos que no podemos encontrar soluciones sostenibles para la pobreza sin abordar el tema del poder. En el Módulo Uno examinamos la afiliación a los grupos dominantes y subordinados. En el Módulo Dos vamos a ver el conjunto de habilidades necesarias para volver a equilibrar las dinámicas del poder. Subraye por qué las habilidades para el diálogo son importantes para abordar las dinámicas del poder y construir relaciones sólidas.
 4. Mencione que hoy nos concentraremos en tres 'diferencias': raza y origen étnico; cultura; y género.
 - Género: El género es la única dimensión de la diversidad que trasciende a CARE. En las Oficinas de País, el género es un tema controvertido y puede ser potencialmente peligroso desafiarlo. Además, CARE ha identificado el género como un área crítica en la cual debe concentrarse y que debe enfatizarse en su programación.
 - Raza y Origen Étnico: La raza y el origen étnico son áreas más complejas de la diversidad que a menudo se evitan. Sin embargo, la retroalimentación recibida y la experiencia de CARE señalan que no podemos ignorar este tema. Ya sea en Estados Unidos o en otros países, la raza y el origen étnico son muy importantes, y necesitamos habilidades para hablar de este tema tan difícil.
 - Cultura: CARE es una organización occidental que opera al interior de culturas no occidentales de modo que para ser efectivos, tenemos que perfeccionar los sistemas y las prácticas para encontrar un equilibrio y construir un asocio creativo entre las dos. Cuando uno conoce la diversidad, uno se da cuenta de que la cultura enriquece, no separa.
 5. Aclare que este programa busca proporcionar a los participantes el conocimiento y las habilidades para utilizar la diferencia y la diversidad como un recurso esencial para promover nuestra visión y nuestra misión.
 6. Antes de comenzar el ejercicio siguiente, repita las reglas de procedimiento del día. Las *Reglas de Procedimiento sobre Conversaciones Inteligentes*, que se encuentran en el Cuaderno de Ejercicios del Participante, le pueden servir de guía.

Sugerencias para el Facilitador

- Los trabajadores han preguntado por qué es importante sacar a la luz las diferencias y, si no es preferible no verlas o concentrarse en lo que es común. Responda que es importante estar conciente de los privilegios que uno tiene y de su impacto en los demás. Es importante examinar las diferencias, entenderlas y, luego, deshacerse de ellas si así lo desea.
- A los trabajadores de CARE les gusta contar con habilidades concretas al final de las actividades de capacitación. Por lo tanto, enfatice que el diálogo en sí mismo es un conjunto de habilidades y un equipo de herramientas que aprenderemos y practicaremos hoy. El diálogo es una habilidad útil que tenemos que aprender si vamos a lidiar con personas distintas a nosotras y si vamos a utilizar esa diferencia como un recurso.

Actividad 3: Deshaciendo la Maleta de Privilegios

Objetivo Hacer que los participantes piensen en los privilegios y las ventajas, a menudo inmerecidos e inconscientes, de las personas con Afiliación a los Grupos Dominantes.

Instrucciones



1. Revise rápidamente las dinámicas de Afiliación a los Grupos Dominantes y Subordinados.
2. Refiérase al artículo de Peggy McIntosh que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante. Comunique a los participantes que vamos a examinar los privilegios.
3. Emplee la técnica de los espacios abiertos colocando papelógrafos por toda la habitación. Cada papelógrafo debe indicar una categoría que represente la afiliación a un grupo dominante. Por ejemplo, puede distribuir seis papelógrafos por toda la habitación que representen las siguientes categorías: Hombre, Blanco, Capaz, Americano, Heterosexual, Supervisor y [cualquier otra categoría del grupo dominante], y pídales a los participantes que elijan un papelógrafo/grupo al que tengan afiliación en función de su identidad. Dígales que esta es una buena oportunidad para explorar más y pensar en los privilegios relacionados con la afiliación al grupo dominante identificado.
4. Después que todos los participantes hayan encontrado su lugar, pídales que hablen con las personas que están en el mismo lugar que ellos sobre las razones por las que decidieron formar parte de ese grupo dominante en particular. Dígales que hablen de los privilegios [beneficios, ventajas] que tienen en virtud de su afiliación a este grupo. Los participantes deben anotar estos privilegios en los papelógrafos, debajo de los títulos. Las preguntas básicas para la discusión incluyen:
 - ¿Por qué decidiste formar parte de este grupo?
 - ¿Qué privilegios tiene este grupo en la sociedad?

5. Después que todos los grupos hayan terminado, invite a los participantes a hacer un recorrido por 'la galería', a examinar todas las listas y a añadir cualquier cosa que consideren importante que no aparezca en la lista [asegúrese de que sea diferente a la lista original].
6. Pídeles a los participantes que formen un grupo grande y discutan sobre el ejercicio. Haga preguntas como:
 - ¿Qué observaron cuando hacían sus listas?
 - ¿Qué aprendieron acerca de los privilegios y del poder?
 - ¿Qué observaron cuando hacían el recorrido por la galería?
 - ¿Cuántos de ustedes se dieron cuenta que tenían privilegios de los antes no eran conscientes?
 - ¿Qué pierden al tener estas características del grupo dominante?
 - ¿Por qué es relevante esto para CARE?

Sugerencias para el Facilitador

- Algunos participantes descubren que tienen varias afiliaciones a los grupos subordinados y, por ello, les resulta difícil encontrar un lugar donde ubicarse entre los grupos dominantes. Pero cuando lo hacen, les resulta esclarecedor hallar privilegios de los cuales no estaban conscientes antes.
- Este ejercicio es difícil para algunas personas. Por ejemplo, a los hombres blancos les resulta difícil plantear privilegios. Ello es indicio de su falta de conciencia. Por consiguiente, este ejercicio es, a menudo, una lección de humildad para darse cuenta de los múltiples privilegios que uno tiene. Con frecuencia, las personas quieren saber qué pueden hacer para cambiar esto. Ponga énfasis en la capacidad de estar consciente. Señale que cuando uno está consciente, puede concientizar a su propio grupo acerca de estos privilegios y desafiar la discriminación cuando la ve.

Actividad 4: Habilidades para el Diálogo

Objetivo Acrecentar el entendimiento de por qué son importantes las habilidades para el diálogo.

Instrucciones

1. Dé una pequeña charla sobre las habilidades para el Diálogo. Use un papelógrafo o las presentaciones en PowerPoint®. Refiérase a las *Habilidades para el Diálogo* que se encuentran en el Cuaderno de Ejercicios del Participante.

TIEMPO
15-20
Min

- **Modo Descubrimiento:** Los participantes demuestran que entienden y están dispuestos a cambiar.
- **Compartir la Verdad:** Los participantes comparten la verdad de una experiencia personal empleando frases que llevan la palabra 'Yo'.
- **Escuchar atentamente:** Los participantes prestan total atención al contenido, al significado y a las opiniones.
- **Sacar a la luz las Suposiciones:** Los participantes revelan las creencias que son la base de las opiniones y de los 'hechos'.
- **Dejar de Emitir Juicios:** Los participantes dejan de lado sus opiniones para escuchar atentamente.
- **Prestar atención al 'todo':** Los participantes ponen atención en los temas, los patrones y las implicancias.



2. Dé una pequeña charla sobre por qué el trabajo de diversidad, incluyendo este taller en particular, es importante en este contexto de 'diálogo'. Refiera a los participantes al gráfico del Iceberg que se discutió en el Módulo Uno. Explique cómo las habilidades para el diálogo son un efectivo equipo de herramientas para sacar a la luz lo que hay debajo del iceberg y para explorar las relaciones del poder.

El Diálogo puede:

ICEBERG



 © 2004, CARE USA. All rights reserved.

Figura 1

⇒ Sacar a la superficie lo que hay debajo de la línea de agua, en el iceberg. En la Figura 2 encontrará un ejemplo.

⇒ Revelar que el trabajo de CARE para erradicar la pobreza por medio de un enfoque de incidencia política exige que la organización aborde las relaciones del poder y, por ende, exige habilidades para el diálogo a fin de explorar más a fondo las relaciones del poder.

Sugerencias para el Facilitador

- Es muy importante destacar, a lo largo del día, buenos ejemplos de habilidades para el diálogo cuando los participantes dialoguen entre sí. ¡Refuerce los ejemplos positivos! Pero también esté atento a los ejemplos negativos.
- En muchos casos, los participantes necesitan ejemplos de lo que significan las habilidades para el diálogo en cuanto a "compartir la verdad" y utilizar frases que lleven la palabra "Yo". Tal vez deba dar un ejemplo. Asimismo, algunas participantes han señalado con toda razón que en ciertas culturas no es correcto utilizar frases que lleven la palabra "Yo", especialmente cuando la identidad de uno está estrechamente relacionada con un grupo, no con un individuo. Explique que no siempre se tiene que compartir la verdad de una experiencia empleando frases que lleven la palabra "Yo", sino que se puede compartir de otras formas. Haga que el grupo le diga cómo sería el ejercicio.

Actividad 5: Diálogo Intergrupar sobre la Raza

Objetivo Tener un diálogo sobre los temas de raza y las relaciones raciales en CARE.

Instrucciones

TIEMPO
1.5 Hora

1. Comience con una pequeña charla sobre la importancia del diálogo en las relaciones raciales. Dé una charla sobre:

Resonancia Histórica: las heridas del pasado afectan nuestras vidas aún hoy. Ellas siguen resonando entre los miembros de los grupos que se vieron afectados. Por ejemplo, en el contexto estadounidense, la resonancia histórica es particularmente fuerte en Atlanta, un lugar importante tanto por la esclavitud como por el movimiento de derechos civiles. En el contexto internacional, la resonancia histórica es particularmente fuerte en Sudáfrica debido al reciente régimen de segregación racial (apartheid). Dé ejemplos de cómo los acontecimientos del pasado influyen en la experiencia de un grupo. Subraye que debemos reconocer cómo nuestro pasado histórico puede influenciar nuestras relaciones actuales y nuestra eficacia. Para mayor información, vea la sección *Pantallas de Condicionamiento* que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante.

2. En la sede de CARE, en Atlanta, hemos utilizado los grupos que se describen abajo. Sin embargo, dependiendo de su contexto, usted puede optar por emplear otros grupos. Inicie el diálogo estableciendo tres grupos:
 - I Americanos Blancos;
 - II Afroamericanos y
 - III Otros Americanos de color; [este es un grupo observador que tendrá una tarea diferente].
 - IV Personas de otros países [este es un grupo observador que tendrá una tarea diferente].
3. Pídeles a los tres grupos de americanos [americanos blancos, afroamericanos y otros americanos] que:
 - A. Preparen preguntas sobre la experiencia de los otros grupos que quieren conocer. ¿Qué quieren saber de ellos? Deben hacer preguntas que denoten curiosidad.
 - B. Identifiquen cosas de su propio grupo que creen que los otros grupos no entienden, las cuales ustedes desean aclarar. ¿Qué quieren que los otros grupos sepan de ustedes?

4. Los grupos observadores deben preparar preguntas de curiosidad para los otros grupos que promuevan el entendimiento de sus experiencias en la sociedad o en CARE.
5. 15 minutos después, pídale a un representante del grupo de afroamericanos que elija una de sus preguntas de curiosidad y que se la plantee al grupo de americanos blancos. El grupo de americanos blancos debe responder. Facilite el diálogo 5 a 10 minutos más si los participantes todavía tienen energía.
6. Luego, el grupo de americanos blancos debe hacer una de sus preguntas de curiosidad al grupo de afroamericanos, después de la cual debe entablarse un diálogo.
7. A continuación, el grupo observador debe hacer una de sus preguntas.
8. Finalmente, todos los grupos comparten una "verdad" sobre ellos que quieren que el otro grupo sepa.

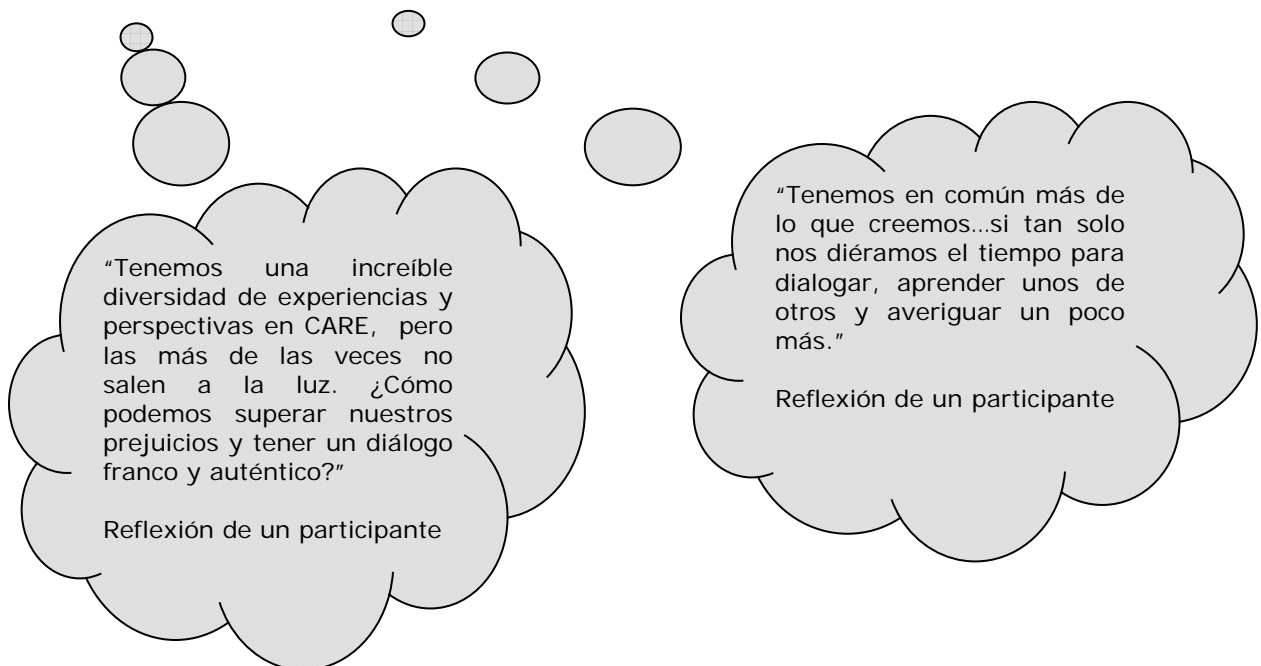
Final

Sostenga una discusión plenaria, invitando a los participantes a reflexionar sobre esta experiencia. ¿Qué sintieron ellos? ¿Qué notaron? ¿Qué aprendieron? ¿De qué manera les será útil este conocimiento en el trabajo

Sugerencias para el Facilitador

- Dependiendo de la composición del grupo participante, usted puede optar por separar a los participantes sólo en dos grupos: Americanos Blancos y Personas de Color. Esta división también ha estimulado un diálogo favorable sobre las relaciones raciales en Estados Unidos.
- El facilitador debe dirigir de cerca la discusión. Desafíe a los participantes a revelar sus suposiciones cuando planteen algo.
- Si el caso de las razas blanca y negra no guarda relación con el País, pruebe otro tema contencioso como la religión y diga por ejemplo: "La relación entre cristianos y musulmanes atraviesa una etapa compleja con dimensiones históricas, legales, organizacionales y globales. ¿Cómo les afecta esto a ustedes, especialmente en CARE?" O bien, aborde las diferencias étnicas, las diferencias de casta, o el género. Este ejercicio también es bueno para el diálogo sobre el género.
- Durante este proceso, el cual puede provocar muchas emociones, aplique cuidadosamente sus habilidades para la facilitación para dar un espacio seguro, estimule la exteriorización de suposiciones, recalque las habilidades para el diálogo y destaque los puntos más saltantes. Asimismo, cuando proceda, dirija nuevamente la discusión hacia la experiencia directa en CARE.

- La naturaleza de las preguntas planteadas por los grupos es muy importante. Asegúrese de que en verdad sean preguntas de curiosidad. Los grupos *no* deben hacer afirmaciones disimuladas con formulas interrogativas (cuya respuesta ya conocen), sino hacer preguntas cuya respuesta tratan de conocer.
- Esta actividad demanda tiempo. Existe el gran riesgo de abrir viejas heridas sin dar el tiempo suficiente para poner fin a esta situación y encontrar una posible solución de manera favorable.
- Dirija al grupo para respirar hondo después de cada sesión. Pregúnteles a los participantes si creen que sus preguntas fueron suficientemente respondidas.
- Equilibre las oportunidades para que todos los grupos hablen. El facilitador *debe* ser neutral.
- Los grupos *no* deben tener la impresión de que están defendiendo a sí mismos. El facilitador debe asegurarse de que esto no ocurra si un grupo parece estar a la defensiva.



Actividad 6: Diálogo Intergrupar sobre la Cultura

Objetivo Tener un diálogo sobre los asuntos de diferencia cultural y la inclusividad.

Instrucciones

1. Dé una pequeña charla sobre CARE como fuerza de trabajo global; exprese tanto la riqueza como las tensiones que le son inherentes. La tensión principal es que CARE es una organización occidental que opera al interior de culturas no occidentales. Destaque la importancia de tratar con otras culturas dentro de CARE. Relate una historia sobre el impacto que las culturas tienen en la forma en que las personas ven el mundo. Dé una charla sobre las *Culturas de Alto y Bajo Contexto*. Refiérase al Cuaderno de Ejercicios del Participante.
2. Pídeles a los participantes que se sienten formando dos círculos concéntricos; tanto el círculo interno como externo deben mirar hacia adentro (a esta técnica se le conoce como la pecera). Vea la Figura 3 a modo de ejemplo.
3. El círculo interno siempre debe tener dos sillas adicionales. En Estados Unidos, hemos utilizado los siguientes tres grupos:
 - Personal del hemisferio sur que se trasladó a Atlanta
 - Personal que ha vivido en el extranjero y representa al hemisferio norte
 - Personal que nunca ha vivido en el extranjero

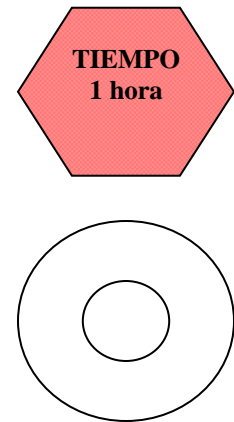


Figura 3

Cada grupo se turna para ser el círculo interno. Si se hace este ejercicio en las oficinas de país del hemisferio sur, estas categorías pueden cambiar.

4. Comience con el primer círculo interno que representa al personal del hemisferio sur que se trasladó a Atlanta. Los demás participantes deben sentarse en el círculo externo. Invíteles a unirse al círculo interno en cualquier momento para hacer preguntas que denoten curiosidad. Lo único que tienen que hacer es sentarse en una de las sillas desocupadas y plantear su pregunta. Recuérdeles constantemente a los participantes del círculo externo que tienen esta opción, ya que suelen olvidarse; no obstante, siempre debe haber una silla desocupada. Por lo tanto, si todas

las sillas están ocupadas, entonces una persona debe retirarse del círculo interno. Esto permite que otros participantes del círculo externo hagan preguntas y aborden los asuntos planteados por los participantes del círculo interno.

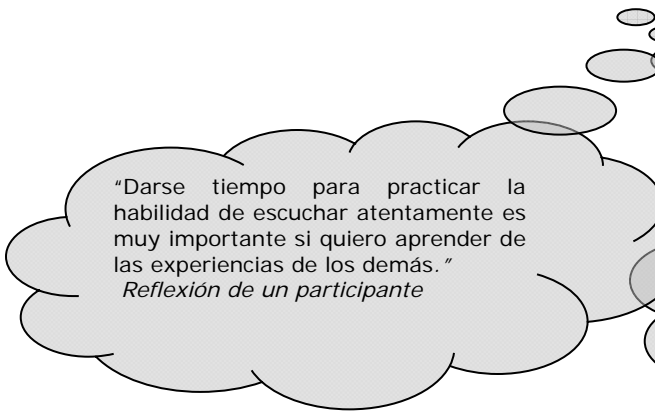
5. El círculo interno debe discutir:
 - ¿Cuál ha sido su experiencia al trasladarse a Estados Unidos (o a otro país)?
 - ¿Qué se siente trabajar en la sede de CARE (o en cualquier otro país en el que esté) cuando provienes de otra cultura/país?
 - ¿De qué maneras ha descubierto que se está adaptando a esta cultura? ¿Ha perdido algo? ¿Ha ganado algo? ¿Cómo le ha afectado esto?
6. Déle al primer grupo que integra el círculo interno 10 minutos como mínimo para discutir estas preguntas, y luego haga preguntas sobre la actividad.
7. Invite al segundo grupo a integrar el círculo interno y continúe cambiando los círculos interno y externo hasta que los tres grupos hayan tenido la oportunidad de discutir estas preguntas. Cada grupo tiene la oportunidad de compartir la realidad de su experiencia.

Final

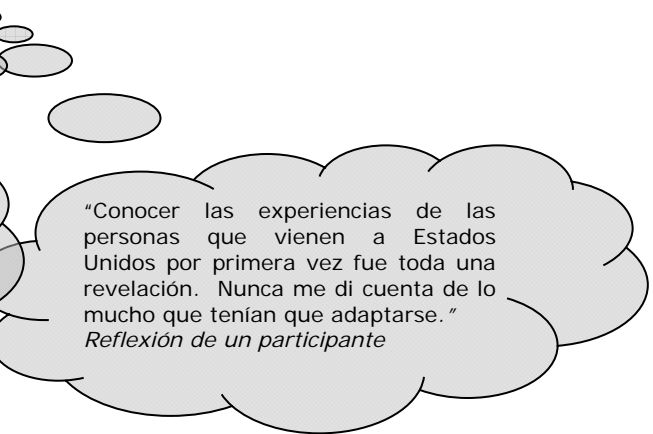
Los participantes vuelven a formar el círculo grande. Pregúnteles lo que aprendieron de este ejercicio y cómo pueden aplicar lo aprendido a CARE

Sugerencias para el Facilitador

- Examine el impacto que tiene la cultura en la efectividad organizacional, incluyendo el estilo de trabajo y la evaluación del desempeño. Los participantes contarán historias, pero presiónelos para que relacionen esas historias con el impacto que ellas tienen en la efectividad en el trabajo.
- Destaque que las culturas que están basadas en las relaciones tienen dificultades en un sistema orientado a las tareas. Pídales a los participantes que den ejemplos concretos de cuán cierto es esto.
- Pídales a los participantes que piensen en lo que se pierde, si las personas no originarias de Estados Unidos se adaptan al sistema occidental.
- Pregunte qué impacto tiene el temor a “quedar mal” en las relaciones de trabajo.
- Pídales a los participantes que reflexionen sobre cómo se puede mantener una norma global y, también, permitir la diferencia local.
- Esta técnica se puede utilizar con diferentes grupos, tales como el género, la raza, el origen étnico, la religión, etc.



“Darse tiempo para practicar la habilidad de escuchar atentamente es muy importante si quiero aprender de las experiencias de los demás.”
Reflexión de un participante



“Conocer las experiencias de las personas que vienen a Estados Unidos por primera vez fue toda una revelación. Nunca me di cuenta de lo mucho que tenían que adaptarse.”
Reflexión de un participante

Actividad 7: Diálogo Intergrupar sobre el Género

Objetivo Tener un diálogo sobre los asuntos de género y sobre el impacto de los cambios en esta área en los últimos tiempos, especialmente en CARE.

Instrucciones

TIEMPO
30 min

1. Explique que algunos cambios se producen rápidamente mientras que otros se producen lentamente. Por ejemplo, la representación de la mujer en las organizaciones ha aumentado, pero se sigue notando su ausencia en la alta gerencia.
2. Forme dos filas de sillas, una frente a la otra. Las mujeres deben sentarse en un lado, y los hombres en el otro. Vea la Figura 4.

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Figura 4

3. Haga cinco grupos de preguntas y dé las instrucciones.
 - a. Para que las mujeres discutan: "Algo que aprecio sobre los hombres es..." Las mujeres tienen dos minutos para compartir sus ideas mientras que los hombres escuchan.
 - b. Para que los hombres discutan: "Algo que aprecio sobre las mujeres es..." Los hombres tienen dos minutos para compartir sus ideas mientras que las mujeres escuchan.
4. Pídales a los participantes que comenten los puntos más saltantes y sus opiniones, y luego pídale a los hombres que se corran una silla a su izquierda. Continúe con el segundo grupo de preguntas.
 - a. Para que los hombres discutan: "Algo que aprecio sobre ser hombre es..." Los hombres tienen dos minutos para responder mientras que las mujeres escuchan.
 - b. Para que las mujeres discutan: "Algo que aprecio sobre ser mujer es..." Las mujeres tienen dos minutos para responder mientras que los hombres escuchan.

5. Pídale a los participantes que comenten los puntos más saltantes y sus opiniones y, luego, pídale a los hombres que se corran una silla a su izquierda. Continúe con el tercer grupo de preguntas.
 - a. Para que las mujeres discutan: "Algo que creo que es desafiante como mujer que trabaja en CARE es..." Las mujeres tienen dos minutos para responder mientras que los hombres escuchan.
 - b. Para que los hombres discutan: "Algo que creo que es desafiante para las mujeres que trabajan en CARE es..." Los hombres tienen dos minutos para responder mientras que las mujeres escuchan.
6. Pídale a los participantes que comenten los puntos más saltantes y sus opiniones, y, luego, pídale a las mujeres que se corran una silla a su izquierda. Continúe con el cuarto grupo de preguntas.
 - a. Para que los hombres discutan: "Algo que creo que es desafiante como hombre que trabaja en CARE es..." Los hombres tienen dos minutos para responder mientras que las mujeres escuchan.
 - b. Para que las mujeres discutan: "Algo que creo que es desafiante para los hombres que trabajan en CARE es..." Las mujeres tienen dos minutos para responder mientras que los hombres escuchan.
7. Pídale a los participantes que comenten los puntos más saltantes y sus opiniones y, luego plantee la última serie de preguntas para que ambos grupos discutan:
 - a. ¿Qué cosas creo que deberían ocurrir en el sistema de CARE para abordar algunos de los desafíos sobre el tema del género?
8. Pídale a los participantes que comenten los puntos más saltantes y sus opiniones, y anótelos en un papelógrafo.

Final

Sostenga una discusión plenaria, invitando a los participantes a reflexionar sobre esta experiencia. ¿Qué sintieron ellos? ¿Qué notaron? ¿Qué aprendieron? ¿De qué manera les será útil este conocimiento en el trabajo? ¿Cómo podría relacionarse esto con nuestro trabajo programático?

Sugerencias para el Facilitador

- ✓ Esta técnica es útil, especialmente al final del día, ya que involucra a todos los participantes y hace que la energía fluya.
- ✓ Si no hay igual número de hombres y mujeres en la habitación, disponga lo necesario para que algunos participantes trabajen en grupos de tres en lugar de dos.
- ✓ El diálogo sobre género también se ha sostenido empleando la técnica intergrupala utilizada en este ejercicio para el diálogo sobre la raza, o empleando la técnica de la pecera.
- ✓ Muchas personas destacan la importancia de practicar la sensibilidad no sólo en el trabajo, sino también en la casa, y la importancia de examinar estos asuntos a nivel personal, organizacional y programático.
- ✓ En el Módulo Cuatro de este manual podrá encontrar más ideas para sostener un diálogo sobre el género.

Actividad 8: Utilizando la Escalera de la Inferencia para Revelar nuestras Suposiciones

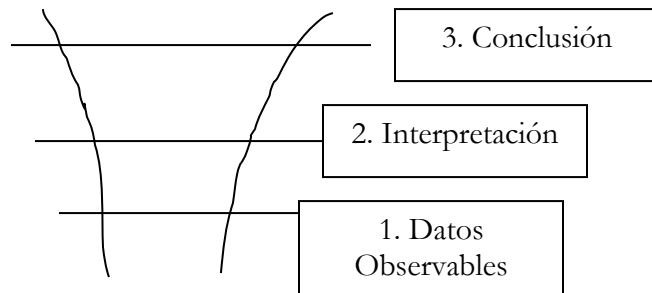
Objetivo Revelar las suposiciones y el impacto que pueden tener en nuestras reacciones y en nuestras actitudes hacia los demás.

Instrucciones

TIEMPO
45 Min

- Pídales a los participantes que formen grupos de cuatro. Explíqueles que van a probar la técnica de la escalera. Esta escalera nos ayuda a entender cómo nuestras suposiciones influyen en las conclusiones que sacamos. La escalera ilustra el proceso que utilizamos para llegar a conclusiones, y divide ese proceso en pasos que podemos analizar por separado. En lugar de precipitarnos a sacar conclusiones, la escalera nos permite retroceder y ver cómo actuamos a lo largo de ese proceso.
- Llame la atención de los participantes sobre la Habilidad para el Diálogo: **Revelar las Suposiciones**. Explique que hay un proceso mediante el cual hacemos deducciones y sacamos conclusiones. Este proceso es inconsciente y tan rápido que casi nunca nos detenemos a examinarlo.

- Explique que utilizaremos la escalera de la inferencia como método para analizar los escenarios. Explique que hay tres etapas para sacar conclusiones. En la primera etapa, nos fijamos en los datos observables. En la segunda etapa, interpretamos los datos a partir de nuestra experiencia, nuestras opiniones y nuestras creencias sobre esos datos. En la tercera fase, llegamos a la conclusión propiamente dicha.



- Explique que las líneas de la escalera no son paralelas, no pueden serlo, porque las personas no suben la escalera de la misma manera para llegar a la parte alta. Las personas sacan conclusiones en a partir de distintos procesos de pensamiento. Si puede, haga referencia a los comentarios y las observaciones hechas a lo largo del día y utilícelas para aclarar este punto.

5. Lea en voz alta el escenario que se presenta a continuación. Pídale a cada participante que use la escalara de la inferencia para anotar los datos importantes, su interpretación de los datos a partir de su experiencia, y su conclusión.

Escenario Uno: *Un nuevo miembro acaba de integrarse a una unidad de trabajo de CARE: una mujer joven y muy atractiva, que usa ropa que la hace más atractiva. En la unidad hay una mujer mayor que ha observado que a la joven le dan muchas de las mejores tareas y que sus compañeros varones a menudo le invitan a almorzar. Además, el jefe a menudo entra a su oficina y se sienta en su escritorio. La mujer mayor también ha observado que hay mucho contacto físico casual. Se acerca a la joven y le pregunta: "¿Qué hay entre el jefe y tú?" La joven sólo se encoge de hombros.*

6. Pídeles a los participantes que comenten los puntos más saltantes y las posibles conclusiones, compare y contraste las diferentes conclusiones y el proceso empleado por los participantes.
7. Repita el ejercicio y lea uno o dos escenarios más, dando las mismas instrucciones.

Escenario Dos: *Brian postula para un puesto, pero finalmente no lo consigue. Él está totalmente convencido de que es la persona idónea para el puesto y está especialmente disgustado porque el puesto fue ocupado por una mujer. Los rumores confirman su opinión de que éste era un puesto al que no tenía que postular ningún hombre. Brian habla con su jefa, Sheila, muy disgustado por esta decisión y le informa que está pensando en presentar una queja a RRHH. Sheila siempre ha querido diversificar su equipo. La alta gerencia le está presionando para que diversifique su equipo. Ella no quiere alentar a Brian a presentar la queja ni quiere perderlo y dar la impresión de que Brian no reunía las condiciones necesarias para el puesto.*

Escenario Tres: *Un alto funcionario de su proyecto siempre hace bromas sobre las mujeres que trabajan en el proyecto y emplea un lenguaje prejuiciado para describir a las trabajadoras y los trabajadores. Usted está trabajando en el proyecto y la actitud de este señor le resulta ofensiva. Los demás trabajadores están acostumbrados a sus bromas y afirman que lo hace sin la intención de hacer daño.*

Cierto día él se disgusta mucho porque usted trata de desafiarlo, y él le señala que las cosas siempre han sido así, y que hasta su llegada al proyecto no había habido quejas y habían sido una gran familia feliz. El le sugiere que se vaya del proyecto si no puede adaptarse.

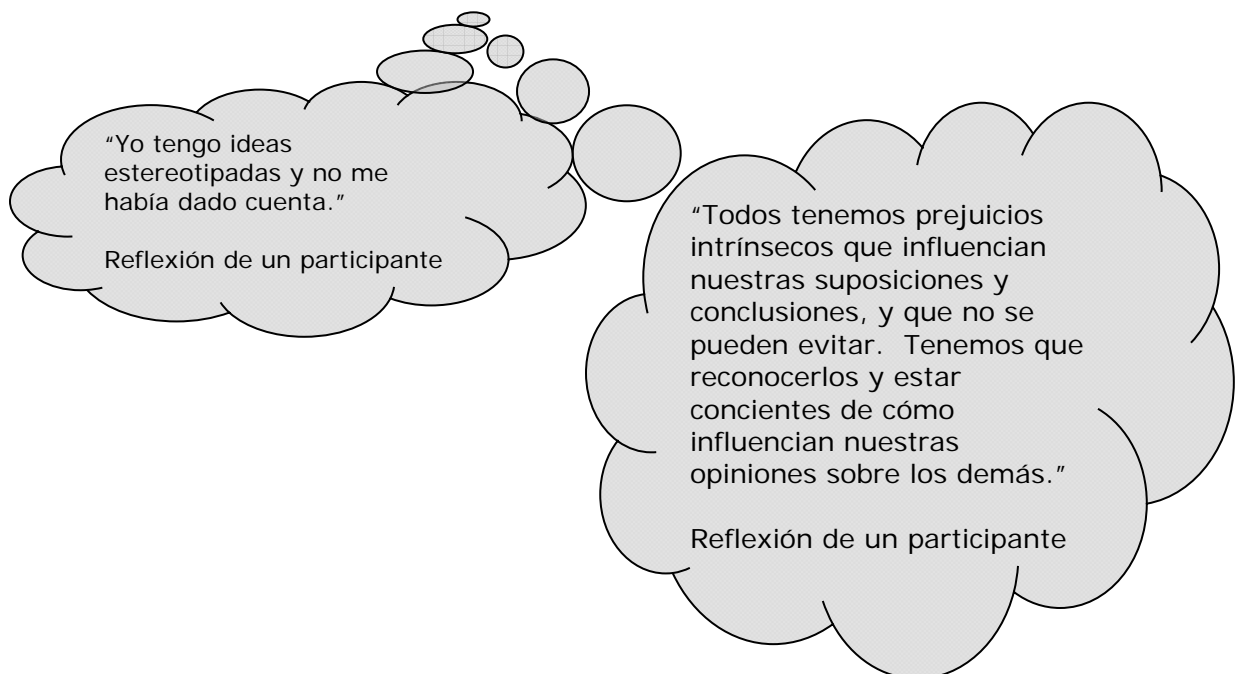
Escenario Cuatro: *Usted es el jefe de un proyecto de dos años de duración apoyado por un donante que es muy estricto en las metas y en los plazos. Como jefe del proyecto, usted contrató a 5 mujeres para asegurarse de que hubiera equilibrio de género en su equipo. Ahora tres mujeres están embarazadas y las tres a la vez están solicitando licencia por maternidad.*

Final

Sostenga una discusión plenaria, invitando a los participantes a reflexionar sobre esta experiencia. ¿Qué sintieron ellos? ¿Qué notaron? ¿Qué aprendieron? ¿De qué manera les será útil este conocimiento en el trabajo?

Sugerencias para el Facilitador

- Presione a los participantes para que piensen cómo influyen sus suposiciones en sus conclusiones y por qué es importante prestar atención a esto.
- Utilice este ejercicio para revelar los estereotipos de género y qué impacto pueden tener en nuestra capacidad para manejar la diversidad en el trabajo.
- Pida las opiniones de los participantes respecto a cuál sería el enfoque o la conducta indicada para manejar estas situaciones difíciles.



Actividad 9: Estrategias para Hacer Progresos en el Cambio de los Sistemas

Objetivo Entablar un diálogo sobre cómo podemos aplicar las lecciones aprendidas a lo largo del día para promover el cambio de los sistemas.

Instrucciones

1. Separe a los participantes en pequeños grupos de 3 o 4 personas.
2. Pídale a cada grupo que imagine que el estado final deseado de GED se ha hecho realidad en CARE. Pregúnteles ¿cómo sería este estado final deseado? ¿Qué verían, oirían, sentirían? Aliente a los participantes a basar sus pensamientos en lo que aprendieron, a lo largo del día, sobre lo que se necesita para adoptar plenamente GED.
3. Pídales a los grupos que compartan los puntos más saltantes de su conversación.
4. Luego pida a cada participante que identifique 1 a 2 creencias autolimitativas sobre ser capaz de cambiar la cultura en CARE. Pídales a los participantes que anoten sus creencias y tiren los papeles donde las anotaron en un acto de renuncia a sus creencias autolimitativas.
5. A continuación, pregúnteles a los participantes qué les pareció este ejercicio y qué nuevas posibilidades ven al renunciar a sus creencias autolimitativas.
6. Comparta con ellos las ocho estrategias que se presentan en la página siguiente. Estas estrategias de progreso son prácticas de probada eficacia basadas en teorías veraces y en décadas de exitosa aplicación en diversos campos. Pídales a los participantes que digan cuáles fueron sus reacciones frente a estas estrategias, y discuta cómo pueden ser útiles para movilizar el cambio, desafiar las estructuras de poder existentes, o cambiar las conductas o los modos de pensar.



TIEMPO
45 Min

Ocho Estrategias para Hacer Progresos en el Cambio de los Sistemas

1. Sepa que la energía viene después del pensamiento; usted le da energía o fuerza a aquello que recibe su atención.
2. Renuncie a sus creencias auto-limitativas.
3. Recuerde que si siempre hace lo que siempre hizo, siempre obtiene lo que siempre obtuvo. Para empezar, dése cuenta de los patrones habituales, luego hágalo de otro modo.
4. Imagínese que el estado final deseado se ha hecho realidad; descríballo, actúe como si fuera así.
5. Báse en su experiencia en el éxito; reúna y aprecie su sabiduría existente.
6. Emplee los métodos del cerebro derecho para generar opciones creativas.
7. Sea un modelo, un espejo y un imán para el cambio que busca.
8. Manifieste lo que quiere lograr; manifiéstelo colectivamente, luego haga lo que sea necesario para que se produzca.

Sugerencias para el Facilitador

- Este ejercicio es un proceso sencillo para que los participantes entablen un diálogo sobre lo que se necesitará para influenciar el cambio cuando los participantes reanuden su trabajo diario en CARE.
- Este ejercicio enfatiza la responsabilidad individual de influenciar el cambio.
- A menudo las conversaciones se estancan cuando los participantes comienzan a revelar los múltiples desafíos y barreras. Este ejercicio ayuda a los participantes a superar estas barreras.
- En la mayoría de los casos, a los participantes les resulta difícil renunciar a sus creencias autolimitativas, porque consideran que sus creencias son 'ciertas' y 'reales' y no quieren reconocer que las limitaciones a menudo son resultado de su percepción.
- El propósito es hacer que los participantes se muestren optimistas en cuanto al cambio.

Actividad 10: Clausura

Objetivo Dar por terminado el día; examinar lo aprendido; compartir los compromisos; evaluar el evento de capacitación.

Instrucciones

1. Pídale a los participantes que formen un círculo grande. Luego pídale que compartan brevemente algo importante que hayan aprendido que se llevarán consigo, y lo que se comprometerán a hacer para llevar adelante su aprendizaje en el trabajo.
2. Señale que en toda capacitación de interacción humana, la pregunta es qué se tiene que hacer para que el aprendizaje sea duradero. Explique que el cambio debe producirse a tres niveles para que sea duradero y sistémico:
 - A) **Nivel político**- Las personas encargadas de adoptar decisiones tienen que creer en el cambio deseado;
 - B) **Nivel institucional** – Las estructuras, los procedimientos, y las políticas tienen que reflejar las expectativas;
 - C) **Nivel social** - El corazón y la mente de cada persona cambia y cada persona se compromete a transformar su comunidad.
3. Concluya diciendo que no importa cuál de los tres niveles se da primero. Cada uno tiene distinto tipo de trabajo, y cada uno de nosotros tiene un rol que cumplir para influenciar el cambio a los tres niveles.



Final

Distribuya el formulario de evaluación a los participantes para que lo llenen antes de irse.

