



Modulo 3: MANEJANDO LA DIVERSIDAD

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 TRES

MANEJANDO LA DIVERSIDAD

Este módulo se basa en los dos anteriores talleres de diversidad del personal, 101 y 201. En este módulo se explora específicamente cómo puede aplicar un supervisor las competencias de diversidad para dirigir a sus empleados, y cómo puede aprovechar los múltiples recursos que existen en su equipo para aumentar la efectividad del mismo.

Las metas de este módulo son:

- Dedicarse al aprendizaje continuo sobre las habilidades para manejar la diversidad;
- Practicar la exteriorización e integración de múltiples perspectivas y enfoques en los equipos;
- Manejar las dinámicas de las relaciones de poder en un ambiente de trabajo lleno de contrastes;
- Trasladar la capacitación al ambiente de trabajo.

Nota: El Módulo Tres viene acompañado de un Apéndice de Materiales Didácticos y un Cuaderno de Ejercicios del Participante

Índice

LISTA DE CONTROL DE MATERIALES DE PREPARACIÓN.....	114
AGENDA MODELO UTILIZADA EN UN PROGRAMA DE UN DÍA Y MEDIO.....	115
DÍA I ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA Y PRESENTACIONES.....	116
ACTIVIDAD 2: MANEJANDO LA DIVERSIDAD	117
ACTIVIDAD 3: BÚSQUEDA DEL TESORO	119
ACTIVIDAD 4: COMPETENCIA UNO: ADQUIRIENDO SENSIBILIDAD A LAS DIFERENTES VISIONES DEL MUNDO DESDE EL PUNTO DE VISTA CULTURAL	120
ACTIVIDAD 5: COMPETENCIA DOS: TOMANDO CONCIENCIA DE LAS DINÁMICAS DEL PODER	124
ACTIVIDAD 6: COMPETENCIA TRES: PROMOVRIENDO EL APRENDIZAJE Y LA EFECTIVIDAD	127
DÍA II ACTIVIDAD 7: COMPETENCIAS CUATRO Y CINCO: PRESTANDO ATENCIÓN A LOS MÚLTIPLES LENTES PARA MANEJAR UN EQUIPO HETEROGÉNEO	129
ACTIVIDAD 8: AUTOEVALUACIÓN.....	134
ACTIVIDAD 9: CLAUSURA.....	136
HOJA DE ESCENARIO A	138
HOJA DE ESCENARIO B	139
HOJA DE ESCENARIO C	141
HOJA DE ESCENARIO D.....	142
HOJA DE ESCENARIO E	143
HOJA DE ESCENARIO F	144
HOJA DE ESCENARIO G.....	145

LISTA DE CONTROL DE MATERIALES DE PREPARACIÓN

1. Fotocopie el Módulo III del *Manual del Participante* y distribúyalo durante la capacitación.
2. Si los participantes no leyeron el artículo de Thomas y Ely del Módulo II, envíelos por correo electrónico como ejercicio de lectura previa.
3. Prepare lo siguiente en papelógrafos:
 - Filosofía de la Administración de Personal en CARE
 - Tres Paradigma para Manejar la Diversidad
 - Reglas de Procedimiento
 - Matriz de Grupos Dominantes y Subordinados
 - Culturas de Bajo Contexto vs. Culturas de Alto Contexto
 - Lentes para Manejar la Diversidad
 - Matriz de Estilos de Trabajo
 - Matriz de Tarea-Mantenimiento
 - Cuatro Estilos de Toma de Decisiones
4. Fotocopie los siguientes materiales didácticos y distribúyalos durante la capacitación:
 - Estudios de caso¹
 - Escenario de Desempeño
 - Escenario de Desarrollo Profesional
 - Presencia de CARE en la Comunidad
 - Formularios de Evaluación

¹ Nota: Estos estudios de caso fueron preparados a partir de escenarios de trabajo que ocurren en Estados Unidos. Recomendamos preparar estudios de caso que se adecuen más al contexto de la Oficina de País. Utilicen estos estudios de caso sólo como ejemplos ilustrativos.

Agenda Modelo Utilizada en un Programa de un Día y medio

Día I – Todo el Día

I. Presentaciones	9-9:20am
II. Manejando la Diversidad	9:20-10
III. Búsqueda del Tesoro de la Diversidad	10 – 10:45
IV. Descanso	
V. Competencia I – Explorando las Diferencias Culturales	11-12:30pm
VI. Almuerzo	
VII. Competencia II – Dinámicas del Poder	1:15-2:30
VIII. Descanso	
IX. Competencia III – Aprendizaje y Efectividad	2:45 – 3:45
X. Reflexiones y Final del Día I	3:45 – 4:30

Día II – medio día


I. Introducción y reflexiones sobre el día anterior	9 – 9:15am
II. Incorporación de diversas ideas en la toma de decisiones	9:15– 11:00
i. Revisión de todos los lentes	
ii. Explicación de los estilos de toma de decisiones	
iii. Estudio de caso sobre la Presencia de CARE en la Comunidad – dramatización del supervisor	
III. Descanso	
IV. Herramienta de Autoevaluación y Compromiso Personal	11:15-11:45
V. Reflexiones y clausura	11:45-12:15

Día I Actividad 1: Bienvenida y Presentaciones

Objetivo Iniciar el programa; formar un círculo; romper el hielo; conocer los nombres de los participantes.

Instrucciones

1. El facilitador inicia el programa 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. 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 mencione algo de lo que sienta orgulloso.
3. Prepare un papelógrafo con las reglas de procedimiento y examínelas brevemente. En los Módulos I y II encontrará ejemplos.



**TIEMPO
30 min.**

Sugerencias para el Facilitador


- Es importante que el personal de CARE presente a los facilitadores.
- Es importante fijarse si hay supervisores 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: Manejando la Diversidad

Objetivo Entender a fondo la importancia de la diversidad para las prácticas gerenciales y los valores esenciales de CARE, y explorar el paradigma del aprendizaje y la efectividad.

Instrucciones

1. Mencione que este curso es el tercer módulo de un currículo de diversidad compuesto de cuatro partes. Explique que el primer curso ayuda a tomar conciencia de las múltiples dimensiones de la diversidad; el segundo curso examina más a fondo tres áreas – el género, la raza y la cultura – y el tercer curso se concentra en cómo podemos integrar bien la diversidad en todo lo que hacemos para aumentar nuestra efectividad.
2. Examine los objetivos de la capacitación.
3. Destaque que el Manejo de la Diversidad está integrado en las Prácticas Gerenciales de CARE. Examine los fundamentos de la administración de personal en CARE que ponen de relieve el importante rol que cumple el supervisor en la creación de un ambiente de trabajo favorable. Refiera a los participantes a la Hoja de Información A – *Prácticas Gerenciales*, del Cuaderno de Ejercicios del Participante y examínelas brevemente con los participantes. Destaque que estas prácticas han sido respaldadas por el Equipo Ejecutivo de CARE.
4. Examine los valores esenciales de CARE: Respeto, Integridad, Compromiso y Excelencia. Pregúnteles a los participantes cómo se relacionan estos valores esenciales con la diversidad, y de qué manera concuerda la promoción de la diversidad con la puesta en práctica de los valores esenciales de CARE.
5. Además, destaque que no sólo tenemos el imperativo moral de promover la diversidad, sino también de explorar cómo puede ayudarnos la diversidad a ser más efectivos y a aumentar nuestra capacidad para encontrar soluciones orientadas a combatir la pobreza.
6. Refiera a los participantes a la Hoja de Información B *Tres Paradigmas para Manejar la Diversidad*, que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante. Examine los elementos de los tres paradigmas. En el Módulo I encontrará una explicación más detallada.



TIEMPO
30 min.

7. Este módulo explora el tercer paradigma utilizando las Competencias de Diversidad de CARE. Refiera a los participantes a la Hoja de Información *C Competencias para Manejar la Diversidad*, del Cuaderno de Ejercicios del Participante. Explique que en las actividades que realizarán el siguiente día y medio explorarán cada competencia. Todavía no entre en detalles.



Figura 1

Sugerencias para el Facilitador

- Esta sección es muy importante para establecer el contexto del curso, y para establecer vínculos entre este módulo y los grandes esfuerzos realizados por CARE para fortalecer sus prácticas gerenciales.
- Aliente a los participantes, a lo largo del día, a explorar el paradigma del aprendizaje y la efectividad y cómo se puede integrar la diversidad en nuestro trabajo diario y ser un recurso para aumentar la efectividad.

Actividad 3: Búsqueda del Tesoro

Objetivo Permitir que los participantes reconozcan e identifiquen los múltiples recursos y soluciones existentes en un equipo.

Instrucciones

1. Refiera a los participantes a la Hoja de Información D *Búsqueda del Tesoro de la Diversidad*, que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante.
2. Déles treinta minutos a los participantes y pídale que circulen por la habitación y encuentren respuestas a las preguntas de cualquier persona que crean que tienen la respuesta.
3. Después de 20-30 minutos, pídale a los participantes que vuelvan a formar el círculo.
4. Infórmese sobre el resultado de la actividad planteando las siguientes preguntas modelo:

TIEMPO
30-45
min.

Facilitador: “El propósito de este ejercicio es identificar los recursos existentes en el sistema. ¿Nunca se sabe de dónde pueden provenir las ideas!”

Preguntas Modelo sobre el Resultado de la Actividad

- ¿Quién cree que él/ella obtuvo una respuesta única o sorprendente?
- ¿Qué pregunta le incomodó hacer? ¿Por qué?
- ¿Qué notó en el proceso que le sirvió para encontrar respuestas?
- ¿Las preguntas 9 y 12 fueron respondidas?
- ¿A cuántos de ustedes le preguntaron lo mismo constantemente? ¿Por qué creen que les preguntaron lo mismo?
- ¿A quién le hicieron una pregunta que normalmente no le hacen? ¿Qué le pareció?
- Repita todas las preguntas y pídale a los participantes que levanten sus manos si obtuvieron una respuesta.

Final

Pida al grupo que reflexione sobre lo que aprendieron a partir de este ejercicio.

Sugerencias para el Facilitador

- Este ejercicio es una forma magnífica de comenzar la sesión ya que alienta a los participantes a circular por la habitación, a presentarse unos a otros, y hace que entablen de inmediato un diálogo en torno a preguntas importantes relacionadas con la diversidad.
- En cada sesión, la combinación de todas las respuestas ilustra que, si bien el tiempo es limitado, todas las preguntas son respondidas. En la habitación hay soluciones a cualquier desafío.
- Algunos participantes comentan que les hicieron las mismas preguntas – y ello estimula una conversación sobre el motivo. Por ejemplo, los participantes se dirigen al único africano presente en la habitación para averiguar qué se siente crecer en la pobreza. Esto estimula un diálogo en cuanto a qué suposiciones tenemos sobre la manera en que definimos la pobreza y quién la experimenta.
- Otros participantes comentan que les gustó que les hicieran preguntas que normalmente no les hacen, pero saben cómo manejar la situación. Esto estimula una conversación sobre lo que perdemos cuando nos dirigimos a las mismas personas en busca de respuestas y no tenemos en cuenta a los demás.
- Este ejercicio también destaca cómo la diversidad en la habitación contribuyó a una serie de soluciones e ideas para el cambio.
- También destaca los distintos enfoques que aplican las personas para obtener respuestas a sus preguntas.

"Me sorprendió que respondiésemos todas las preguntas como un grupo. Esto hizo que me diera cuenta de que tenemos en CARE todos los recursos para encontrar soluciones a todos nuestros desafíos – sólo tenemos que encontrar sabiduría."

Reflexión de un Participante

"Fue alentador que me hicieran preguntas sobre la programación que nunca me han hecho porque soy parte del personal de apoyo a los programas. En el trabajo, solemos dirigirnos a las mismas personas en busca de respuestas."

Reflexión de un Participante

Actividad 4: Adquiriendo Sensibilidad a las Diferentes Visiones del Mundo desde el Punto de Vista Cultural

Objetivo **Desarrollar habilidades para manejar las diferencias culturales.**

Instrucciones

1. Refiera a los Participantes a la Competencia Uno [Hoja de Información C] que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante: **“Mostrar sensibilidad y respeto hacia las perspectivas y los intereses de las personas de diferentes medios culturales, diferentes sistemas de creencias, y diferentes visiones del mundo.”**
2. Haga un repaso del lente de las *Diferencias Culturales* como lección corta sobre las diferencias entre las culturas de bajo y alto contexto. Refiera a los participantes a un papelógrafo/una presentación en PowerPoint y/o a la Hoja de Información E que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante. En el Módulo II encontrará mayor información sobre la manera de explicar esto.
3. Relate anécdotas sobre las diferencias culturales mientras explica las diferencias entre las culturas de bajo y alto contexto. Explique que los sistemas y procesos de CARE están basados en las culturas de bajo contexto, aunque nosotros trabajamos en culturas de alto contexto. Pregunte a los participantes cómo se desplaza CARE de un lado a otro entre las situaciones de bajo y alto contexto. ¿CARE tiene éxito cuando lo hace?
4. Dé los siguientes consejos prácticos para la actividad siguiente:
 - Esté en ‘Modo Búsqueda del Tesoro’. Salga de su zona de comodidad. Tenga curiosidad.
 - Escuche atentamente. Revele aquello que está bajo la superficie de lo que dicen las personas.
 - Invite a los demás a que le eduquen.
 - Sea conciente de sus propias pantallas culturales.
 - Dese cuenta de los estereotipos.
5. Dé instrucciones para que los participantes formen grupos de tres/cuatro personas y asigne a un participante el rol de supervisor, a otro el rol de subordinado y a uno/dos participantes el rol de observador.
6. Forme grupos lo más heterogéneos posible para asegurar la diversidad.



7. De ser posible, pídeles a los participantes que asuman un rol distinto al que normalmente tienen. Por ejemplo, un supervisor en el grupo puede asumir el rol de subordinado. Esto permite que los participantes practiquen la empatía ocupando el rol y viviendo la experiencia de otro participante.
8. Presente el estudio de caso Evaluación del Desempeño. Vea el apéndice del Manual del Facilitador. Asigne a todos los supervisores la dramatización de Steve, Hoja A; a todos los subordinados directos la dramatización de Amina, Hoja B; y a todos los observadores la Hoja C.
9. Déles cinco minutos a los participantes para que estudien sus roles y dígalos cuándo pueden comenzar la dramatización. Déles instrucciones a los observadores para que presten atención a la dinámica de las culturas de bajo y alto contexto.
10. Después de diez minutos, detenga la escenificación y pídeles a los observadores que compartan lo que han observado y pregúnteles si tienen alguna idea o sugerencia para el supervisor y el subordinado directo.

Sugerencia para el Facilitador: Destaque lo valioso que es practicar la empatía.
11. Reanude la dramatización por otros cinco minutos para brindarles al supervisor y al subordinado directo la oportunidad de probar algunas de las recomendaciones hechas. A los observadores se les debe brindar la oportunidad de dar retroalimentación final.
12. Preguntas sobre el Resultado de la Actividad:
 - ¿Qué sintió al actuar en el papel de Steve?
 - ¿Qué sintió al actuar en el papel de Amina?
 - ¿Qué diferencia habría, si la hubiera, si el personaje de Amina fuera el de un hombre asiático?
 - ¿Qué observó el Observador?
 - ¿Qué soluciones se encontraron para manejar esta situación u otras situaciones similares?
 - ¿Qué aprendió Ud.?
13. Si hay tiempo, los participantes pueden cambiar de roles, y se puede repetir la actividad.

Sugerencias para el Facilitador

- El modelo del bajo y alto contexto propone una explicación sencilla a un tema muy complejo. Los participantes deben tener presente que las personas pueden ser una amalgama de ambos contextos, pueden encontrarse en ambos lados del continuo dependiendo del contexto, o pueden haber cambiado con el tiempo. Este modelo no se debe

- utilizar para estereotipar a las personas; por el contrario, se debe utilizar para analizar la complejidad del mundo en que vivimos.
- Destaque una vez más que si bien un estudio de caso se utiliza para entender cómo se puede aplicar esta dinámica al trabajo, su objetivo no es estereotipar. Por ejemplo, no todas las mujeres asiáticas actúan como Amina.
 - Lo que es más importante, este modelo está encaminado a generar conciencia, respeto y sensibilidad hacia a los diferentes modos de ser. Este modelo destaca la importancia de crear un ambiente de trabajo donde haya valor y equilibrio entre ambas culturas.
 - Este modelo subraya la importancia de prestar atención a lo que motiva la suposición de una persona de cómo se debe realizar el trabajo, o cómo define uno lo que constituye un buen desempeño, y cuán importante es entender todos los factores que afectan el desempeño de un empleado.
 - Muchos participantes expresan sentirse incómodos dramatizando un rol que normalmente no desempeñan, y lo mucho que sus personalidades influyen en su forma de actuar. Practicar la empatía es difícil, pero también brinda la oportunidad de aprender a partir de otras experiencias.
 - El estudio de caso conduce a una buena discusión sobre cómo se debe enfrentar estos tipos de desafíos cuando se presentan. Es importante sacar a relucir las estrategias que los participantes están compartiendo. En sesiones pasadas se ha compartido tres lecciones constantes:

- a) Las personas quieren saber que uno se interesa;
- b) Pregunte cómo puedes ayudar;
- c) Agrúpese para encontrar la solución.

"Es tan fácil estar a la defensiva y sacar conclusiones sobre por qué las personas no se desempeñan bien. Es muy importante escuchar atentamente."

Reflexión de un Participante

"Desempeñar un rol que nunca he desempeñado ha sido verdaderamente difícil, pero al mismo tiempo una revelación porque me ha obligado a practicar la empatía poniéndome en el lugar de la otra persona."

Reflexión de un Participante

Actividad 5: Tomando Conciencia de las Dinámicas del Poder

Objetivo **Desarrollar habilidades para el manejo de las dinámicas de afiliación a los grupos dominantes y subordinados.**

Instrucciones

1. Refiera a los Participante a la Competencia Dos [Hoja de Información C]: **“Mostrar conciencia de las relaciones de poder y del estatus, y promover la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en la toma de decisiones y en la implementación de las políticas y los procedimientos”.**
2. En este módulo exploramos esta competencia concentrándonos en las dinámicas de afiliación a los grupos dominantes y subordinados. Refiera a los participantes a un papelógrafo /una presentación en Powerpoint y a las Hojas de Información F y G del Cuaderno de Ejercicios del Participante.
3. Haga un repaso del concepto de las dinámicas de afiliación a los grupos dominantes y subordinados y su resonancia histórica. Nuevamente utilice ejemplos e historias para ilustrar cómo se aplican los lentes a la vida diaria y al trabajo. En los Módulos I y II encontrará mayor información para explicar este modelo.
4. Dé los siguientes consejos prácticos antes de asignar el caso:
 - Esté conciente de lo que lleva a la situación:
 - su posición dominante/subordinada;
 - sus experiencias personales;
 - sus suposiciones y opiniones;
 - Esté conciente de lo que los demás llevan a la situación.
5. Vuelva a separar a los participantes en diferentes grupos de tres/cuatro personas y asígneles el rol de supervisor, subordinado directo y observador (puede haber dos observadores). En este caso, trate de elegir a los participantes que puedan identificarse más con los personajes de la dramatización y asígneles sus correspondientes roles.
6. Asigne el caso de desarrollo profesional. Todos los supervisores reciben el escenario E: Judy; todos los subordinados directos el escenario D: Frank; todos los observadores el escenario F. En el apéndice de esta guía de facilitación encontrará los escenarios.



TIEMPO
1-1.5
Hora

7. Dé 10 minutos para la dramatización. Concédales 5 minutos a los observadores para que den retroalimentación sobre lo que observaron y hagan recomendaciones.
8. Pida a los supervisores que vuelvan a hacer la dramatización pero, esta vez, incorporando la retroalimentación que recibieron. Cuando se termine el tiempo, deje que los observadores den su retroalimentación final.

Preguntas sobre el Resultado de la Actividad

- ¿Qué sintió al desempeñar un rol con el que podía identificarse? ¿Fue más fácil?
- ¿Las cosas serían diferentes si Frank fuese mujer, y Judy hombre?
- ¿Qué estrategias se propusieron para enfrentar este desafío?

8. Repita el ejercicio una vez más, cambiando los roles, si el tiempo lo permite. Termine el ejercicio pidiendo a los participantes que reflexionen sobre lo que han aprendido.

Sugerencias para el Facilitador

- Los participantes que desempeñan un rol con el que pueden identificarse a menudo comienzan a hablar a partir de su propia experiencia vivencial, y de lo que siente estar en estas situaciones. Este tipo de ejercicios a veces puede ser conmovedor.
- Es importante destacar que los sentimientos son hechos importantes, y es esencial en toda interacción que reconozcamos los sentimientos expresados.
- Este ejercicio también saca a la luz un debate respecto a si el supervisor primero debe consultar con RRHH o si debe tratar de hablar con el empleado, especialmente si se presentan problemas legales y de discriminación. Se debe alentar a los participantes a identificar posibles soluciones.

A continuación presentamos algunas estrategias para enfrentar estas circunstancias compartidas por los participantes:

- **Reconozca la diferencia entre la intención y el impacto.** Los subordinados juzgan el *impacto* y los dominantes juzgan la *intención*. Tal vez los dominantes no hayan tenido la *intención* de discriminar, pero las personas que son discriminadas sólo sienten el *impacto* y no necesariamente les interesa la *intención*.
- **Establezca un vínculo humano y ábrase camino entre las diferencias de los Dominantes/Subordinados.** Esto puede darse si convertimos el problema en un problema compartido, y no le dejamos el problema al subordinado para que lo solucione solo.
- **Sepa más de las personas con las que está trabajado y póngase en la situación del otro.** Los supervisores deben saber qué está

- sucediendo en la experiencia de sus subordinados directos. No saberlo equivale a buscarse problemas.
- **Preste atención al impacto que tienen sus respuestas en los demás.** Por ejemplo, decirle a alguien que se calme puede generar más reacciones negativas.
 - **Los sentimientos son hechos** para la persona que los está experimentado – reconozca los **sentimientos**.
 - **Sólo ser y no hacer** – dése espacio y tiempo para pensar si lo necesita; no hay problema en distanciarse.

Actividad 6: Promoviendo el Aprendizaje y la Efectividad

Objetivo Crear el espacio y el ambiente para poner en práctica el paradigma del aprendizaje y la efectividad.

Instrucciones

1. Refiera a los Participantes a la Competencia Tres [Hoja de Información C]: **“Promover activamente el diálogo, la reflexión y el aprendizaje compartido sobre la diversidad”**.

TIEMPO
30 min.

2. Haga un repaso rápido de las habilidades para el diálogo. Para mayor información, vea la Hoja de Información H y el Módulo II. Pídales a los participantes que practiquen estas habilidades en la siguiente actividad.
3. Pídales a los participantes que se sienten frente a frente formando un círculo interno y otro externo. La Figura 2 muestra un ejemplo. Pídales a los participantes que sean francos y abiertos en sus opiniones sobre las preguntas planteadas.

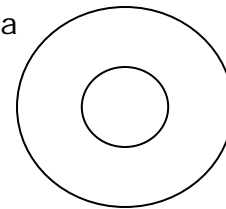


Figura 2

4. Lea la primera pregunta y déles 10 minutos a los participantes para que entablen un diálogo sobre la pregunta. Una vez que se termine el tiempo, pídeles a los participantes que comenten lo que hablaron y haga que todo el grupo entable un diálogo sobre la pregunta. ¡Propicie el debate deliberadamente!
5. Pídales a los participantes del círculo externo que se corran una silla hacia su izquierda. Lea la segunda pregunta y continúe con el ejercicio hasta que haya hecho todas las preguntas, si el tiempo lo permite.
6. A continuación encontrará algunas de las preguntas que puede hacer:
 - ¿Cree que CARE está realmente comprometido con el paradigma del aprendizaje y la efectividad?
 - ¿Qué tema de la diversidad en CARE le preocupa particularmente? ¿Por qué?
 - ¿Cree que la toma de decisiones tiene lo suficientemente en cuenta la diversidad?

- ¿Cómo sería el paradigma del aprendizaje y la efectividad?

Preguntas sobre el Resultado de la Actividad en una Reunión Plenaria

- ¿Qué aprendió de este ejercicio sobre lo que se necesita para poner en práctica el paradigma del aprendizaje y la efectividad?
- ¿Qué notó sobre la manera en que entablamos diálogo unos con otros? ¿Cuáles fueron los aspectos positivos? ¿Cuáles fueron los aspectos negativos?
- ¿Qué notó sobre la manera en que se utilizaron las habilidades para el diálogo?
- ¿Qué hay, o se puede crear, para promover un diálogo como este en CARE?

Sugerencias para el Facilitador

- El propósito de este ejercicio es hacer que los participantes entablen un diálogo acalorado y exploren lo que se necesita para poner en práctica el paradigma del aprendizaje y la efectividad. En muchos casos, estas preguntas generan un diálogo acalorado entre los participantes, especialmente si tienen opiniones bien definidas respecto a la forma en que CARE maneja la diversidad. Sin embargo, si estas preguntas no generan un diálogo acalorado, tal vez usted desee examinar otras preguntas que puedan motivar un debate.
- Es esencial que, mientras los participantes dialogan entre sí, preste atención a lo bien que ellos practican las habilidades para el diálogo y si su estilo de participación pone en práctica lo que se necesita para crear un ambiente de aprendizaje y efectividad. Como facilitador, usted desempeña un papel importante revelando al grupo lo que observa.
- También debe asegurarse de que todas las voces sean escuchadas y que a las personas que estén calladas se les dé espacio para compartir lo que piensan.
- Pregúnteles a los participantes cómo pueden contribuir individualmente a la creación de un ambiente de aprendizaje y efectividad en CARE.

Día II Actividad 7: Incorporando Distintas Ideas y Opiniones en la Toma de Decisiones

Objetivo Utilizar en la toma de decisiones los múltiples recursos existentes en el equipo.

Instrucciones

1. Explique que para sacar máximo provecho de la diversidad, tenemos que ser capaces de reconocer y utilizar los múltiples recursos existentes en el equipo.
2. Subraye que durante el medio día restante nos concentraremos en cómo podemos aplicar lo aprendido al trabajo. Refiera a los participantes a las Competencias Cuatro y Cinco [Hoja de Información C]: **“Promover la representación heterogénea y la amplia participación en todas las actividades del grupo”** y **“Solicitar diferentes ideas y opiniones e incorporarlas en los planes y en las acciones.”**
3. Haga un rápido repaso de todos los lentes que se trataron el día anterior. No los repase con lujo de detalles. Pregúnteles a los participantes si desean hacer alguna reflexión o pregunta adicional sobre los lentes.
4. Explique un lente más:

El lente de los estilos de trabajo – Refiera a los participantes a un papelógrafo y/o la Hoja de Información J. Las personas que asistieron al primer curso deben estar familiarizadas con esto. Repita brevemente los cuatro estilos, y pídale a los participantes que identifiquen sus estilos personales y hagan comentarios sobre el impacto que los estilos de trabajo pueden tener en las relaciones laborales.
5. Refiérase al prisma de la diversidad (Hoja de Información I) que ilustra los múltiples y diferentes lentes a los cuales deben prestar atención el supervisor y el subordinado cuando se dirige equipos y procesos grupales. Todos estos diferentes lentes se pueden utilizar para entender las dinámicas de grupo y cómo, a veces, estas dinámicas pueden influir en la efectividad del equipo y en el proceso de toma de decisiones.

TIEMPO
1.5
Hora

6. Explíqueles a los participantes que en el siguiente ejercicio exploraremos cómo dirigimos a los equipos en la toma de decisiones. Se utilizará una herramienta de toma de decisiones. Refiera a los participantes a la Hoja de Información L: Herramienta para la Toma de Decisiones, que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante. Explique que hay cuatro diferentes tipos de proceso de toma de decisiones: 1) Ejecutivo; 2) Consultivo; 3) de Consenso; 4) Autofacultado. Explique brevemente lo que significa cada uno de ellos y pídeles a los participantes un ejemplo de cada uno. Examine los cuatro factores contextuales. Pregúnteles a los participantes lo que observan en CARE respecto a la forma en que se toman las decisiones. Deje que los participantes compartan sus opiniones, y pregúnteles lo que se necesita para que la toma de decisiones incorpore plenamente la diversidad en el equipo.
7. Explique que en todo contexto de equipo es importante ser absolutamente claro respecto al estilo de toma de decisiones que se está utilizando.
8. Explique que la siguiente actividad es una experiencia de laboratorio para aprender, explorar y examinar, en la habitación, cómo puede manejar un supervisor diferentes opiniones y experiencias.

Facilitador: “Veamos cómo podemos trabajar en grupo, cómo podemos sacar a la luz los recursos y cómo podemos asegurarnos de que éstos sean incorporados en el proceso grupal para enriquecerlo.”
9. Pida a dos participantes que desempeñen el rol de supervisor, a dos/cuatro participantes que desempeñen el rol de observador, y a cuatro/seis participantes que desempeñen el rol de subordinados directos. El número de participantes del grupo determinará cómo se dividirán. Si hay muchos participantes, puede separarlos en dos grupos distintos.
10. Distribuya la hoja de escenarios G “La Presencia de CARE en la Comunidad”, que se encuentra en el apéndice del Manual de Facilitación.
11. Antes de comenzar la dramatización, explique que el supervisor celebrará una reunión de consulta con un equipo de empleados.
12. Lleve a los supervisores a un lado y déles las siguientes instrucciones. En la primera vuelta, uno de ellos va a desempeñar el rol y el otro va a observar. Explique que el rol del supervisor es dirigir un proceso de toma de decisiones consultivo en un máximo de diez minutos. El supervisor debe asegurarse que:
 - ❖ Los participantes sean claros en cuanto al estilo de toma de decisiones;
 - ❖ Se soliciten las opiniones de los participantes;

- ❖ Se integren diversos modos de pensar y de enfocar una situación;
- ❖ La tarea se realice dentro del tiempo concedido, y dé buen resultado;
- ❖ Todos los integrantes del grupo se sientan bien siendo parte del proceso.

13. La función de los miembros del equipo es llevar a la conversación a quiénes en verdad son, incluyendo:

- ❖ Sus experiencias y sus opiniones;
- ❖ Sus estilos de trabajo naturales;
- ❖ Su enfoque para cumplir las tareas;
- ❖ Sus perspectivas y enfoques culturales.

14. Déles a los observadores instrucciones claras respecto a lo que tienen que prestar atención. Por ejemplo, un observador debe concentrarse en uno o dos lentes: el estilo de trabajo y la cultura; y el otro debe concentrarse en otros dos lentes: los grupos dominantes y subordinados y lo bien que se está aplicando el proceso de toma de decisiones. Entre las preguntas que los observadores deben tener presente figuran:

- ❖ ¿El supervisor explicó claramente qué estilo de toma de decisiones estaban utilizando?
- ❖ ¿Cómo vio que estos lentes se ponían de manifiesto en la discusión grupal?
- ❖ ¿Qué tan bien el supervisor sacó a la luz los recursos existentes en el equipo y los manejó?

15. Déle al equipo 7 a 10 minutos para la dramatización. Concédales cinco minutos a los observadores para que den su retroalimentación sobre lo que notaron.

16. En la segunda vuelta, nuevamente lleve a los supervisores a un lado pero esta vez díglele al segundo supervisor que dirija un proceso de toma de decisiones orientado al consenso, que solicite las ideas y opiniones del equipo, y que incorpore la retroalimentación que él/ella haya recibido. Sólo tienen diez minutos para la dramatización. Concédale otros cinco minutos a los observadores para que comenten lo que notaron.

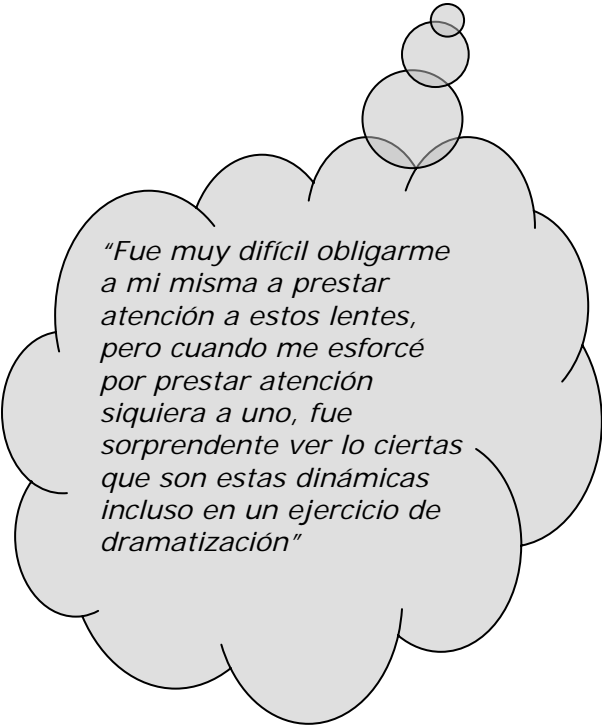
17. Examine la Hoja de Información K: Matriz de Tarea y Mantenimiento para concluir este ejercicio. En la Hoja de Información K hay consejos prácticos adicionales sobre la manera de dirigir procesos grupales con efectividad. Muchos de estos consejos prácticos también aparecen como parte de las reflexiones y las observaciones que hacen los participantes.

18. Preguntas sobre el Resultado de la Actividad:

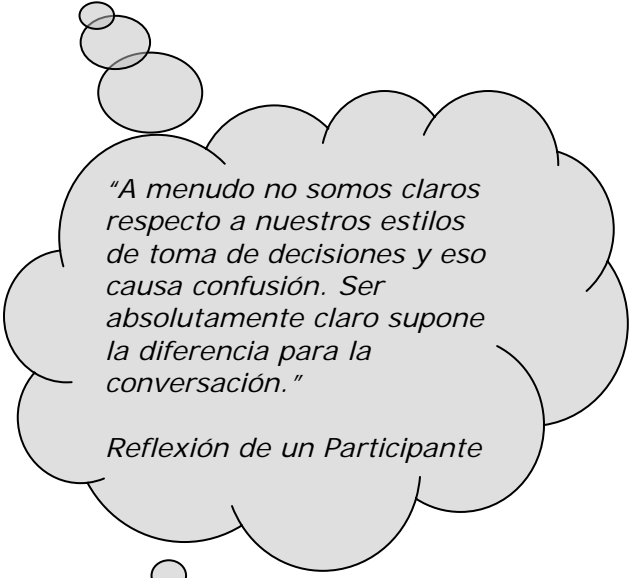
- ¿Qué le pareció esta experiencia? ¿Qué aprendió?
- ¿Qué aprendió sobre la incorporación de distintas perspectivas en la toma de decisiones?
- ¿Cómo podemos prestar atención a los múltiples lentes para ser efectivos en la dirección de un equipo?

Sugerencias para el Facilitador

- Dedique unos instantes a la reflexión después de los ejercicios y pregunte qué dificultades tuvieron los participantes.
- En muchos casos, a un supervisor le resulta difícil prestar atención a los múltiples lentes. Guíe al supervisor para que ponga atención sólo en uno o dos lentes, en lugar de intentar usar todos los lentes. Los observadores desempeñan un rol importante asesorando al supervisor.
- En muchos casos, este ejercicio estimula un diálogo sobre cómo se debe hacer explícito el proceso de toma de decisiones y cómo se debe incorporar distintas perspectivas. Esta es una buena oportunidad para hacer que el grupo proponga estrategias para hacerlo.
- Se ha incluido algunas recomendaciones:
 - Preste atención a quién participa y quién no
 - Fíjese en los patrones de dominio: quién habla, quién interrumpe, quién demuestra derecho, o quién se vale del estatus.
 - ¿Qué tan bien se sacan a relucir todas las voces, todas la perspectivas y todos los enfoques? ¿Quién se queda callado?
 - Fíjese en las dinámicas culturales de bajo/ alto contexto en el grupo. ¿Qué perspectiva cultural falta?
 - Reconozca los recursos más allá de la raza, la cultura, el género y otras dimensiones de representación, tales como la diversidad de opinión y de estilo.

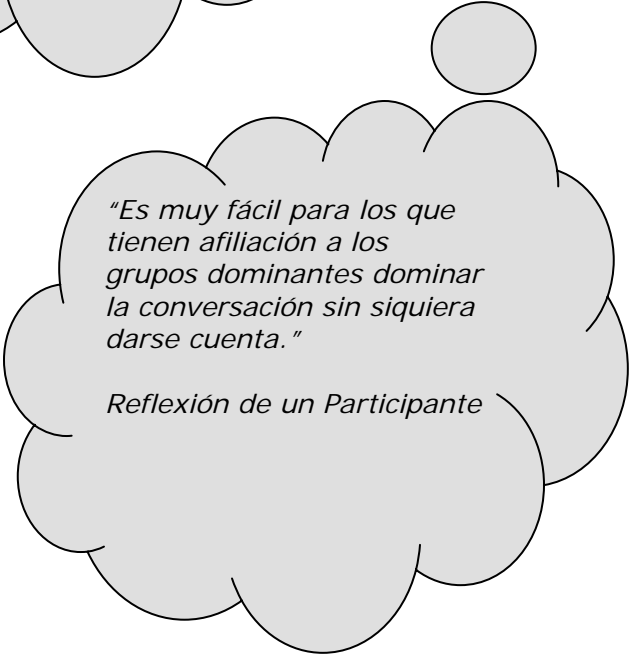


"Fue muy difícil obligarme a mi misma a prestar atención a estos lentes, pero cuando me esforcé por prestar atención siquiera a uno, fue sorprendente ver lo ciertas que son estas dinámicas incluso en un ejercicio de dramatización"



"A menudo no somos claros respecto a nuestros estilos de toma de decisiones y eso causa confusión. Ser absolutamente claro supone la diferencia para la conversación."

Reflexión de un Participante



"Es muy fácil para los que tienen afiliación a los grupos dominantes dominar la conversación sin siquiera darse cuenta."

Reflexión de un Participante

Actividad 8: Autoevaluación

Objetivo Realizar una autoevaluación y adquirir compromisos personales para hacer progresos en la diversidad.

Instrucciones

1. Explíqueles a los participantes que este ejercicio les brinda la oportunidad de hacer una autoevaluación de lo bien que ponen en práctica las competencias de diversidad. Los participantes deben ser francos y deben utilizar este ejercicio como una oportunidad para la reflexión personal.
2. Refiera a los participantes a la autoevaluación y déles 10 minutos para llenar la Hoja de Información M que se encuentra en el Cuaderno de Ejercicios del Participante. Indíqueles a los participantes que la autoevaluación está basada en las competencias que se requieren para la diversidad.
3. Pídales a los participantes que elijan un 'amigo' que exija al máximo su capacidad para pensar en la diversidad. Este 'amigo' debe ser alguien que pueda hacerles salir de su zona de comodidad y alguien con quien puedan mantenerse en contacto a lo largo del tiempo. Luego, deben formar un equipo con esa persona y compartir uno o dos compromisos, que el participante será responsable de cumplir en un lapso de seis meses.

TIEMPO
30 min.

Preguntas sobre el Resultado de la Actividad

- ⌘ Haga que todos los equipos vuelvan a formar un círculo grande para discutir las reflexiones sobre los resultados de la autoevaluación, y los compromisos adquiridos.
- ¿Qué aprendió de su autoevaluación?
 - ¿Le sirvió para identificar sus debilidades/fortalezas?
 - ¿Qué se ha comprometido a hacer para el cambio?

Sugerencias para el Facilitador

- Destaque la importancia de la responsabilidad y el cumplimiento de los compromisos.
- En muchos casos, los participantes tienden a concentrarse más en cómo la organización no se hace responsable. Aunque esta es una conversación

Facilitador: “En una organización que se esfuerza por empoderar a los menos empoderados, primero debemos practicar esto a nivel interno”.

importante, centre la atención en lo que los presentes en la habitación pueden hacer y pueden comprometerse a hacer a pesar de los desafíos organizacionales.

- Destaque que el cambio se produce cuando un número considerable de personas está dispuesto a cambiar.

Actividad 9: Clausura

Objetivo Clausurar la experiencia de este taller.

Instrucciones

1. Recuerde a los participantes que deben reunirse con sus 'amigos' en 6 semanas para volver a hacerse la autoevaluación. También tienen que considerar un compromiso concreto que puedan incorporar en sus planes operativos individuales.
2. Facilite una reflexión final. Camine por la habitación y aliente a los participantes a hacer una última reflexión sobre lo que aprendieron y/o volvieron a aprender, y sobre lo que se llevarán de esta experiencia.
3. Pídale al grupo que llene los formularios de evaluación.

TIEMPO
20 min.

"La herramienta de autoevaluación resultó útil para la autorreflexión, pero tiene que ser un proceso continuo. Tenemos que asegurarnos de integrar lo aprendido en nuestros trabajos."

Reflexión de un Participante

"Las dramatizaciones y los escenarios de casos sirvieron para entender el impacto que puede tener la diversidad en las relaciones en el trabajo. La diversidad puede causar más conflictos, pero eso no siempre es negativo si se maneja con efectividad."

Reflexión de un Participante

**APÉNDICE:
MATERIALES DIDÁCTICOS DEL MÓDULO III
MANEJANDO LA DIVERSIDAD**

HOJA DE ESCENARIO A

Escenario de Desempeño: STEVE

Amina es una mujer asiática que ascendió rápidamente en su Oficina de País por su inteligencia y su capacidad para hacer las cosas. Le contrataron para trabajar en Atlanta, en un puesto que exige habilidades y experiencia en las cuales demostró excelencia en su Oficina de País. Su supervisor estaba muy entusiasmado de que ella se uniera a su equipo. Sin embargo, ella ha estado avanzando con dificultad en los seis meses transcurridos desde su llegada a Atlanta. Su desempeño no ha estado a la altura de lo que esperaban de ella. Su supervisor, Steve, le ha pedido que conversen para averiguar qué está pasando, y cómo puede ayudarlo, porque si su evaluación anual de desempeño fuese hoy, él tendría que ponerle En General Cumple los Requisitos (MMR por su acrónimo en inglés).

Instrucciones para Steve

Estás muy descontento con esta situación. Gastaste mucho dinero para que Amina fuera a trabajar a Atlanta. Tenías un candidato local aceptable para el puesto, pero te saliste del camino para contratar a Amina porque estaba claro que era brillante (y porque ella aumentaba la diversidad de tu equipo). Sin embargo, su desempeño ha sido deficiente: no termina las tareas a tiempo. A menudo llega tarde al trabajo. Cada vez que pasas por su oficina, está desperdiciando el tiempo charlando con un grupo de mujeres o, de lo contrario, ni siquiera está en su escritorio porque está dando vueltas por algún lado de la oficina. Y no participa en las reuniones de tu equipo. Has tratado de hablar con ella sobre la necesidad de terminar las cosas a tiempo, y de ser más asertiva, y ella siempre dice que lo hará, pero las cosas siguen iguales. Has sido paciente con ella, y reconoces que debe ser difícil trasladarse a otro país y aprender un trabajo nuevo, pero después de todo, ya han pasado seis meses. Ya debería haberse adaptado.

Has solicitado esta reunión con Amina para darle una oportunidad más para resolver sus problemas. Piensas ser amable pero muy directo, porque ella realmente está perjudicando a toda la unidad con su desempeño deficiente. Dejarás bien en claro cuáles son tus expectativas; sabes que ella puede hacerlo, porque era una trabajadora brillante en su Oficina de País. Naturalmente, te ofrecerás a ayudarlo, pero ella tendrá que decir lo que necesita y lo que quiere, porque ya no sabes qué hacer.

HOJA DE ESCENARIO B

Escenario de Desempeño: AMINA

Amina es una mujer asiática que ascendió rápidamente en su Oficina de País por su inteligencia y su capacidad para hacer las cosas. Le contrataron para trabajar en Atlanta, en un puesto que exige habilidades y experiencia en las cuales demostró excelencia en su Oficina de País. Su supervisor estaba muy entusiasmado de que ella se uniera a su equipo. Sin embargo, ella ha estado avanzando con dificultad en los seis meses transcurridos desde su llegada a Atlanta. Su desempeño no ha estado a la altura de lo que esperaban de ella. Su supervisor, Steve, le ha pedido que conversen para averiguar qué está pasando, y cómo puede ayudarle, porque si su evaluación anual de desempeño fuese hoy, él tendría que ponerle En General Cumple los Requisitos (MMR por su acrónimo en inglés).

Instrucciones para Amina

No estás nada contenta en CARE Atlanta. Tienes muchos deseos de realizar un buen trabajo, pero no entiendes porque Steve es tan duro contigo. Te pide cosas poco razonables, y lógicamente no puedes negarte a hacerlo (es hombre; es tu jefe). Además, siempre te dice que eres lenta, pero estás trabajando más rápido de lo que alguna vez lo hiciste. Después, cuando no puedes cumplir las tareas, te echa la culpa a ti, en lugar de darse cuenta de que, para empezar, su solicitud era inapropiada! Naturalmente, no puedes hablarle con franqueza sobre lo que está ocurriendo (después de todo tienes que hacerle quedar bien), y no hay nadie en CARE Atlanta que hable por ti, como lo habría en tu Oficina de País.

Además, te han ubicado en un pequeño cubículo donde no puedes ver a nadie ni hablar con nadie. Desde luego, es imposible trabajar así, aislada y separada del grupo, así que te mueves de tu sitio para hacer que tus compañeros se reúnan en tu sitio o para ir a sentarte a conversar con ellos en sus sitios, de modo que puedas hacer un buen trabajo y tener buenas relaciones con el grupo. Naturalmente, son otras mujeres con quienes te sientas a conversar. Cuando estás en algún lugar donde casi todos son hombres, como en las reuniones del equipo, estás callada y eres deferente, como es correcto en tu sociedad. Te han dicho (y has visto con tus propios ojos) que las relaciones entre los hombres y las mujeres en Estados Unidos son diferentes, pero te resulta difícil ir en contra de todo lo que has aprendido sobre una conducta correcta.

Finalmente, Steve no parece entender lo difícil que ha sido para ti el traslado. Encontrar un departamento no fue tan difícil, pero obtener una licencia para conducir, comprar un auto (acá se necesita un auto para trasladarse de un lugar a otro), y poner en orden tus documentos legales ha sido una larga pesadilla. Tú sola has tenido que encontrar el camino para llegar a diversas

entidades y oficinas, que atienden sólo durante horas de trabajo, por lo que has llegado tarde a la oficina varias veces. A diferencia de tu país, aquí no hay nadie que te ayude (y nunca pedirías ayuda directamente). De hecho, te sientes muy sola. ¡Extrañas mucho a tu familia y a tu comunidad!

En definitiva, realmente quieres hacer un buen trabajo en CARE Atlanta. El sueldo que ganas te permitirá ayudar a tus hermanas menores para que reciban una buena educación, además de que te apasiona CARE y su misión, y estás orgullosa de formar parte de la familia CARE. En verdad quieres complacer a Steve, pero te parece que no puedes hacerlo. Esperas que esta reunión sirva para mejorar la situación.

HOJA DE ESCENARIO C

Escenario de Desempeño: OBSERVADORES

Amina es una mujer asiática que ascendió rápidamente en su Oficina de País por su inteligencia y su capacidad para hacer las cosas. Le contrataron para trabajar en Atlanta, en un puesto que exige habilidades y experiencia en las cuales demostró excelencia en su Oficina de País. Su supervisor estaba muy entusiasmado de que ella se uniera a su equipo. Sin embargo, ella ha estado avanzando con dificultad en los seis meses transcurridos desde su llegada a Atlanta. Su desempeño no ha estado a la altura de lo que esperaban de ella. Su supervisor, Steve, le ha pedido que conversen para averiguar qué está pasando, y cómo puede ayudarlo, porque si su evaluación anual de desempeño fuese hoy, él tendría que ponerle En General Cumple los Requisitos (MMR por su acrónimo en inglés).

Instrucciones para los Observadores

Su tarea, una vez que la conversación haya tenido lugar, es compartir sus observaciones sobre lo que observaron. También podrían considerar:

- ¿Las dos personas pudieron explorar o ir más allá de sus pantallas de condicionamiento, de percepción?
- ¿Las dos personas pudieron explorar o ir más allá de las dinámicas de las relaciones de poder (las dinámicas entre los Dominantes y los Subordinados)?
- ¿Qué fue de utilidad en la conversación, y qué no?

HOJA DE ESCENARIO D

Escenario de Desarrollo Profesional: FRANK

Frank [un afroamericano] habla con su jefa [Judy, una mujer blanca] para quejarse de que no le están dando las oportunidades de desarrollo profesional que merece. Le informa lo siguiente:

- Todos saben que dentro de poco se va a abrir un puesto en la unidad.
- Él quiere postular para ese puesto, ya que significa un gran paso adelante en su desarrollo profesional.
- Con la intención de prepararse para reunir los requisitos del puesto, dos veces solicitó la oportunidad de asistir a un curso de capacitación específico, y las dos veces se la negaron. [Primero le dijeron que no había suficiente dinero; después le dijeron que la capacitación no tenía relación alguna con el trabajo que venía realizando y que no podían prescindir de él en el trabajo].
- Mientras tanto, él ha visto que muchos otros empleados de la unidad reciben oportunidades de capacitación para el desarrollo profesional, incluso el otro empleado negro de la unidad [Matthew, un hombre de piel clara]. También ha oído rumores de que el supervisor está pensando en traer a alguien del extranjero para que ocupe el nuevo puesto que se va a abrir, y sabe que eso costará varios miles de dólares más que contratar a alguien de la localidad.

A su modo de ver, se trata de un patrón de discriminación racial. Está pensando en presentar una queja a Recursos Humanos, pero no se lo ha dicho a Judy.

Instrucciones para Frank

Estás convencido de que este patrón de conducta te discrimina, y tiene que ver con el color oscuro de tu piel. Matthew, que tiene piel clara, está avanzando con mucha más rapidez que tú, y has visto bastante seguido que los negros de piel clara son favorecidos por los blancos, y los que son como tú, de tez más oscura, son considerados menos inteligentes y menos capaces. De hecho, creciste en un barrio violento y asististe a colegios desastrosos, y no has tenido la misma oportunidad que Matthew y otros empleados de la unidad han tenido. Sin embargo, tienes mucha motivación, te has educado a fondo tú solo, y toda la vida te ha apasionado el aprendizaje. Tu deseo de seguir este curso de capacitación y de ocupar el nuevo puesto es parte de tu plan de vida para superarte y para servir a CARE, pero ves que este deseo está siendo frustrado a cada paso. El enfoque que vas a darle a esta conversación es comunicarle a Judy que estás listo para presentar una queja formal, y hacer que ella analice sus propios puntos débiles sobre la raza [probablemente inconscientes, reconoces] y cómo te está afectando.

HOJA DE ESCENARIO E

Escenario de Desarrollo Profesional: JUDY

Frank [un afroamericano] habla con su jefa [Judy, una mujer blanca] para quejarse de que no le están dando las oportunidades de desarrollo profesional que merece. Le informa lo siguiente:

- Todos saben que dentro de poco se va a abrir un puesto en la unidad.
- El quiere postular para ese puesto, ya que significa un gran paso adelante en su desarrollo profesional.
- Con la intención de prepararse para reunir los requisitos del puesto, dos veces solicitó la oportunidad de asistir a un curso de capacitación específico, y las dos veces se la negaron. [Primero le dijeron que no había suficiente dinero; después le dijeron que la capacitación no tenía relación alguna con el trabajo que venía realizando y que no podían prescindir de él en el trabajo].
- Mientras tanto, él ha visto que muchos otros empleados de la unidad reciben oportunidades de capacitación para el desarrollo profesional, incluso el otro empleado negro de la unidad [Matthew, un hombre de piel clara]. También ha oído rumores de que el supervisor está pensando en traer a alguien del extranjero para que ocupe el nuevo puesto que se va a abrir, y sabe que eso costará varios miles de dólares más que contratar a alguien de la localidad.

A su modo de ver, se trata de un patrón de discriminación racial. Está pensando en presentar una queja a Recursos Humanos, pero no se lo ha dicho a Judy.

Instrucciones para Judy

Estás muy a la defensiva por la acusación implícita de Frank de que no estás tratando con imparcialidad a tus empleados. Crees que has hecho lo imposible por mostrar un trato justo y equitativo para con los trabajadores de color de tu unidad y de la organización. Denegaste las solicitudes de capacitación de Frank exclusivamente por sus méritos: la primera vez presentó su solicitud al final del año fiscal, y en el presupuesto ya no quedaba dinero para cursos de capacitación; la segunda vez, el curso que él quería tomar no estaba directamente relacionado con sus funciones actuales, y presentó la solicitud en un momento en que se le necesitaba en la oficina para terminar un proyecto importante. Sí, estás pensando en contratar a alguien del extranjero para el nuevo puesto, pero el dinero proviene de otra parte del presupuesto, y no es transferible. Piensas que Frank es muy susceptible, y de todos modos, no le consideras un candidato viable para el nuevo puesto. El enfoque que vas a darle a esta conversación es asegurarle a Frank que tus actos no son discriminatorios, y ofrecerle asesoría para mejorar sus habilidades hasta cuando pueda pasar a ocupar un puesto de mayor responsabilidad, en el futuro.

HOJA DE ESCENARIO F

Escenario de Desarrollo Profesional: Observadores

Frank [un afroamericano] habla con su jefa [Judy, una mujer blanca] para quejarse de que no le están dando las oportunidades de desarrollo profesional que merece. Le informa lo siguiente:

- Todos saben que dentro de poco se va a abrir un puesto en la unidad.
- El quiere postular para ese puesto, ya que significa un gran paso adelante en su desarrollo profesional.
- Con la intención de prepararse para reunir los requisitos del puesto, dos veces solicitó la oportunidad de asistir a un curso de capacitación específico, y las dos veces se la negaron. [Primero le dijeron que no había suficiente dinero; después le dijeron que la capacitación no tenía relación alguna con el trabajo que venía realizando y que no podían prescindir de él en el trabajo].
- Mientras tanto, él ha visto que muchos otros empleados de la unidad reciben oportunidades de capacitación para el desarrollo profesional, incluso el otro empleado negro de la unidad [Matthew, un hombre de piel clara]. También ha oído rumores de que el supervisor está pensando en traer a alguien del extranjero para que ocupe el nuevo puesto que se va a abrir, y sabe que eso costará varios miles de dólares más que contratar a alguien de la localidad.

A su modo de ver, se trata de un patrón de discriminación racial. Está pensando en presentar una queja a Recursos Humanos, pero no se lo ha dicho a Judy.

Instrucciones para los Observadores:

Su tarea, una vez que la conversación haya tenido lugar, es compartir sus observaciones sobre lo que observaron. También podrían considerar:

- ¿Las dos personas pudieron explorar o ir más allá de sus pantallas de condicionamiento, de percepción?
- ¿Las dos personas pudieron explorar o ir más allá de las dinámicas de las relaciones de poder (las dinámicas entre los Dominantes y los Subordinados)?
- ¿Qué fue de utilidad en la conversación, y qué no?

HOJA DE ESCENARIO G

PRESENCIA DE CARE EN LA COMUNIDAD

Un donante acaba de hacer una donación restringida de \$100,000 para mejorar la visibilidad y la presencia de CARE en la comunidad de Atlanta. El Vice-Presidente Ejecutivo de Respuesta de Emergencia ha pedido a varios supervisores de la organización que consulten con sus equipos y que se pongan en contacto con él una vez que tengan recomendaciones sobre cómo puede utilizar CARE esta donación de la mejor forma posible para el propósito arriba mencionado.

Instrucciones para el Supervisor:

Convoque a su equipo a una reunión. Va a solicitarles a los miembros de su equipo que planteen sus mejores ideas y, a partir de ellas, determinará las recomendaciones que debe hacer al Vice-Presidente Ejecutivo. Su función durante esta reunión será dirigir la discusión para que:

- Al equipo le quede claro qué tipo de proceso de toma de decisiones empleará usted;
- Se solicite las opiniones de todos los miembros del equipo y se les dé espacio en la conversación;
- Se contemplen y se integren distintos modos de pensar y de enfocar un situación;
- La tarea se cumpla dentro del tiempo concedido y dé buen resultado;
- Todos los integrantes del grupo se sientan bien siendo parte del proceso.

Instrucciones para los Miembros del Equipo:

Su función es llevar a la conversación a quiénes en verdad son ustedes, incluyendo:

- Su propia experiencia y sus propias opiniones sobre la relación de CARE con 'la comunidad de Atlanta';
- Su estilo de trabajo natural;
- Sus perspectivas y enfoques culturales.