



Rodríguez, Alicia Liliana

# Proyecto de intervención pedagógica integrando los contenidos de la carrera en el campo de la educación en entornos virtuales : propuesta de programa de educación para la diversidad en el contexto laboral



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Rodríguez, A. L. (2018). *Proyecto de intervención pedagógica integrando los contenidos de la carrera en el campo de la educación en entornos virtuales: propuesta de programa de educación para la diversidad en el contexto laboral. (Trabajo final integrador). Bernal, Argentina : Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/884>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

**Proyecto de intervención pedagógica integrando los contenidos de la Carrera en el campo de la educación en entornos virtuales. Propuesta de programa de educación para la diversidad en el contexto laboral**

*Trabajo final integrador*

**Alicia Liliana Rodríguez**

arodriguez@beltrani.com.ar

**Resumen**

El objetivo del trabajo es integrar los contenidos teóricos y prácticos trabajados durante la cursada en la carrera de Especialización en Docencia en Entornos Virtuales en un proyecto de intervención pedagógica para el tema de la diversidad en el contexto laboral.

Tutor: Lic. Pablo Baumann



## INDICE

<b>1</b>	<b>METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVO DEL TRABAJO FINAL.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
4.1	NECESIDAD QUE DA ORIGEN AL PROYECTO DE CAPACITACIÓN .....	6
4.2	UBICACIÓN DEL PROYECTO DENTRO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	7
4.3	PROPÓSITOS DEL PROYECTO .....	7
4.4	DIVERSIDAD EN EL CONTEXTO LABORAL .....	8
4.5	LA NOCIÓN DE DIVERSIDAD .....	9
<b>5</b>	<b>MARCO TEÒRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>PROPUESTA DIDÁCTICA:.....</b>	<b>13</b>
6.1	LUGAR QUE OCUPA EL TALLER EN LA FORMACIÓN DEL PERSONAL:.....	13
6.2	PROGRAMA DE GESTIÓN GLOBAL .....	14
6.3	ESTRUCTURA DEL TALLER:.....	14
6.4	DIMENSIONES ORGANIZATIVAS A TOMAR EN CUENTA: .....	15
6.5	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA.....	15
6.5.1	<i>Las diferencias individuales</i> .....	16
6.5.2	<i>El Rol del coordinador</i> .....	17
6.5.3	<i>Técnica de conformación grupal o presentación</i> .....	18
6.5.4	<i>Métodos para el desarrollo personal</i> .....	19
6.5.5	<i>Organizadores avanzados</i> .....	20
6.5.5.1	Ejemplo de organizador avanzado para la actividad:.....	20
6.5.6	<i>Lugar que ocupa la bibliografía en el desarrollo de los contenidos del Taller</i> .....	21
6.5.7	<i>Guía para el diseño del programa de gestión global (PGG) en el que se incluye el taller : 22</i>	
<b>7</b>	<b>PROGRAMA .....</b>	<b>22</b>
7.1	INTRODUCCIÓN: .....	23
7.2	BIENVENIDA.....	23
7.3	APORTE DEL PROGRAMA A LA FORMACIÓN PROFESIONAL.....	23
7.4	ENFOQUE ADOPTADO PARA EL DICTADO DE LA ACTIVIDAD .....	24
7.5	FUNDAMENTACIÓN.....	24
7.6	MAPA CONCEPTUAL.....	25
7.7	OBJETIVOS GENERALES.....	26
7.8	PROPÓSITO.....	26
7.9	CONTENIDOS.....	27
7.9.1	<i>Fase I- Puesta en Común: Esta fase se aborda a través de dos clases</i> .....	27
7.9.1.1	Objetivo Específico:.....	27
7.9.1.2	Contenidos Temáticos:.....	27
7.9.1.2.1	<b>Clase 1</b> .....	27
7.9.1.2.2	<b>Clase 2</b> .....	28
7.9.2	<i>Fase: 2- Exploración –Aproximación Conceptual- Esta fase se aborda a través de 3 clases</i> 28	
7.9.2.1	Objetivo Específico.....	29
7.9.2.2	Contenidos temáticos: .....	29
7.9.2.2.1	<b>Clase 3</b> .....	29
7.9.2.2.2	<b>Clase 4</b> .....	29

7.9.2.2.3	<b>Clase 5</b> .....	30
7.9.3	<i>Fase 3: Análisis- Esta fase se aborda a través de 2 clases</i> .....	31
7.9.3.1	Objetivo Específico:.....	31
7.9.3.2	Contenidos Temáticos.....	31
7.9.3.2.1	<b>Clase 6:</b> .....	31
7.9.3.2.2	<b>Clase 7:</b> .....	32
7.9.4	<i>Fase 4: Toma de decisiones participativas- Esta fase se aborda a través de 3 clases.</i> 32	
7.9.4.1	Objetivo Específico:.....	33
7.9.4.2	Contenido Temático: .....	33
7.9.4.2.1	<b>Clase 8</b> .....	33
7.9.4.2.2	<b>Clase 9:</b> .....	34
7.9.4.2.3	<b>Clase 10:</b> .....	34
7.10	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	35
7.11	CRONOGRAMA: .....	36
7.12	RECURSOS:.....	39
7.13	ACTIVIDADES PRÁCTICAS .....	39
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES:</b> .....	<b>43</b>
<b>9</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS GENERALES:</b> .....	<b>44</b>
<b>10</b>	<b>ANEXO</b> .....	<b>47</b>
10.1	CASO HARVARD .....	48
10.2	MODELO TUTORIAL: PORTAL.....	52
10.3	GESTIONARSE A SÍ MISMO .....	56
<a href="#">10.4</a>	EVALUACIÓN DEL TALLER DE DIVERSIDAD .....	58

## **1. METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL**

Definir el tema

Seleccionar la organización objeto del trabajo final

Definir el grupo objeto dentro de la organización (equipos de proyecto)

Desarrollar un esquema de los instrumentos necesarios para organizar el trabajo

Armar cronograma de trabajo

Definir del marco teórico

Organizar búsqueda bibliográfica

Primer borrador del marco teórico

Revisar con el tutor

Desarrollar el programa

Reunir el material de apoyo

Organizar la bibliografía

Realizar redacción definitiva

Revisión con el tutor del trabajo final

## **2. OBJETIVO DEL TRABAJO FINAL**

Integrar los contenidos teóricos y prácticos trabajados durante la cursada en la carrera de Especialización en Docencia en Entornos Virtuales en un proyecto de intervención pedagógica para el tema de la diversidad en el contexto laboral.

## **3. PRESENTACIÓN**

*Una de las principales preguntas en Gestión de la Diversidad es: ¿Cómo podemos construir una organización donde la diversidad sea respetada, encontrando su espacio y un factor productivo en el intercambio?*

*Deleuze, dice “El problema se refiere, pues, a la naturaleza de la unificación que debe operar transversalmente, a través de la multiplicidad, no verticalmente, y de modo que aplaste esta multiplicidad propia del deseo” (Citado en Guattari, 1976, p.9)*

El presente trabajo ha sido desarrollado en el marco de un plan de capacitación del área de Recursos Humanos de una empresa de tecnología, ingeniería y construcciones que desarrolla actividades con firmas líderes del mercado de energía mundial. Sus actividades se desenvuelven por equipos de proyectos, liderados e integrados por profesionales de la compañía en diferentes sitios geográficos de Latinoamérica, Europa y Asia. Los equipos de proyecto están integrados por **grupos heterogéneos** en cuanto a cultura, idiomas, religiones, género, grupos étnicos, edades, profesiones. Esta integración, diversificada, atraviesa a toda la organización en sus distintas funciones, porque los equipos de proyectos son emprendimientos únicos y temporarios, donde sus miembros, que provienen de diversos sectores y especialidades, algunos ubicados en Argentina y otros en otras partes del mundo, se integran el tiempo necesario para lograr los objetivos establecidos de un proyecto específico de un cliente determinado. Es decir, **son equipos temporarios** (no permanentes) que deben conseguir resultados con restricciones de plazo y costo. Estos resultados, nunca podrían lograrse, si, además de una organización previa y específica de herramientas tecnológicas e infraestructura de procesos necesarias para la ejecución, las personas que integran los proyectos, no trabajaran en un clima, de **respeto, integración y buena comunicación**. Toda la “precariedad” que caracteriza a los vínculos del proyecto, se puede soslayar si las relaciones entre las personas compatibilizan las diferencias que pueden presentarse por la diversidad que las constituye.

#### 4. INTRODUCCIÓN

##### a. Necesidad que da origen al proyecto de capacitación

Cada equipo de proyecto, cuando finaliza su trabajo realiza una reunión con la gerencia de RRHH y la gerencia de gestión de la calidad, para tratar los obstáculos del proyecto y cómo superarlos para no enfrentarse con los mismos errores en el siguiente trabajo. Este espacio de encuentro, recibe el nombre interno de **grupos de reflexión**. El objetivo de estos grupos es aumentar las habilidades de gestión en los aspectos técnicos y humanos. Los participantes deberían lograr:

- Tomar conciencia acerca de pensar antes de hacer.
- Definir el compromiso que vamos a tener con la actividad.

- Crear un “espacio de cambio compartido” a través del auto cuestionamiento y del trabajo en grupo.
- Comparar las intenciones con el resultado de las acciones
- Descubrir las diferencias

En estas reuniones se instala la necesidad de tratar el tema de la diversidad, porque ellos notaron que muchas de las dificultades, tenían que ver con la falta de conocimiento y comprensión de diferencias entre las personas que participaban de los equipos de proyecto: días que no se trabajaban por cuestiones religiosas, tiempos de oración, tiempos de reacción en los procesos laborales, liderazgos de las comunidades originarias, modelos de autoridad aceptados en los diferentes lugares en las que se trabajaba, lugar de las profesionales mujeres -ingenieras- y la convivencia en lugares adversos.

#### **b. Ubicación del Proyecto dentro del plan de capacitación**

Dentro del plan de capacitación, la compañía viene desarrollando desde hace un tiempo el *General Management Program (GMP)*, que es una herramienta de mejora de los niveles de conducción. Cuando los contenidos de este programa se hacen extensivos a nivel global forma parte del módulo *Programa de Gestión Global (PGG)*. El proyecto de realizar un taller de diversidad que abarque a los niveles de conducción a nivel global, define que se lo incluya dentro de este módulo (PGG), esta es la marca interna que Recursos Humanos le ha dado al Programa de Fortalecimiento Gerencial. Su finalidad es mejorar y desarrollar los intercambios comunicacionales y relacionales entre los miembros de la comunidad laboral, para ayudar a trabajar y superar esquemas de valores y prejuicios, que circulan entre los grupos de trabajo y que son un obstáculo al imperativo de aprendizaje permanente en la estrategia de la organización de formación continua, comenzando por el personal que lidera las actividades de los grupos de proyectos, para posteriormente y de acuerdo a los resultados continuar con el resto del personal.

#### **c. Propósitos del Proyecto**

- Formar a los diferentes profesionales que conforman los Grupos de Proyecto para que sean capaces de entender la diversidad en sus múltiples formas al interior de los grupos, respetándola, y comprendiéndola como un elemento positivo y dinamizador de los mismos.



- Contribuir a que los procesos de construcción del conocimiento ayuden a desarrollar pensamientos críticos, reflexivos, cuestionadores, para que la transposición de lo aprendido en un contexto y en una situación, a una situación y contexto diferente, posibilite y provoque activamente relaciones, entre la información nueva y la ya conocida.
- Estimular y provocar polemizar el pensamiento de los participantes, a través de convertir las discrepancias dentro de los grupos en nuevas formas de accionar, experimentando y buscando alternativas. Si no se instala este cuestionamiento no es posible movilizar un estilo de pensamiento para pasar a otro. O sea, el trabajo de “aprender” desarticulado por el “des aprender”, inscribiendo los cuestionamientos y afirmaciones en una permanente puesta en cuestión.

#### d. Diversidad en el contexto laboral

Durante las últimas décadas, la organización que tomo como referencia para este trabajo, ha experimentado una mayor participación de mujeres, inmigrantes, personas mayores de diferentes nacionalidades. Gradualmente, el cambio en la composición del personal es una familiaridad. ¿Por qué ocuparse de la diversidad? La respuesta más evidente es que **la discriminación es un hecho social**, que tanto legal como moralmente debe ser tomada en cuenta. Pero además es una realidad que la heterogeneidad en la composición del personal, conduce a la necesidad de buscar la mejora en los intercambios de los grupos de trabajo, para proveer mejores resultados.

La cuestión es interrogarnos sobre nuestras representaciones acerca de la alteridad, los estereotipos que nos convierten en aliados de ciertos discursos y prácticas culturales tan políticamente correctas como sensiblemente confusas. **Hay distintas formas de discurso sobre la diversidad, y estos recorren los imaginarios sociales.**

“¿Será cierto que "todo lo sólido se desvanece en el aire" (Berman, 1981)? ¿Será cierto que nuevas retóricas son nuevos discursos, otros modos de nombrar? ¿Que por ejemplo el llamado a la tolerancia viene a quebrar una historia construida sobre la violencia hacia el otro? ¿Que el multiculturalismo supone un diálogo entre las diferencias, una convivencia apacible, armónica, la desintegración de los conflictos en la cultura?

“Poner en suspenso ciertas retóricas sobre la diversidad y sugerir que se trata, en ocasiones, de palabras blandas, eufemismos que tranquilizan nuestras conciencias o levantan la ilusión de que asistimos a profundas transformaciones culturales simplemente porque nos arropamos con palabras de moda.” (Duschatzky y Skliar, 2000)

La antropología se ha ocupado del estudio de la otredad cultural, de la alteridad cultural, o de la diversidad cultural como parte de la construcción de su objeto de estudio, convirtiendo la diferencia en motivo de explicación científica. ¿Por qué algunos hombres son distintos? La teoría de la evolución se constituyó aplicando el método comparativo. La antropología cultural tomó como parámetro para la comparación la cultura de occidente. Esta apreciación ha marcado los modelos comparativos para explicar las desigualdades culturales, que se centraron en explicar la desigualdad como producto del modelo de occidente. (Boivin, Rosato y Arribas, 2004)

Algunas de estas teorías o algunos aspectos se convirtieron en modelos de alteridad, de lo diferente, y estas clasificaciones no son sólo ideas, sino que sirvieron como vehículos de interacción como formas de relacionarse, una interacción entre los unos y los otros y han construido los imaginarios sociales. Leach (1967) afirma que:

“Yo” me identifico a mí mismo con un colectivo “nosotros” que entonces se contrasta con algún “otro”. Lo que nosotros somos, o lo que el “otro” es, dependerá del contexto (...) En cualquier caso “nosotros” atribuimos cualidades a los “otros”, de acuerdo con su relación para con nosotros mismos. Si el “otro” aparece como algo muy remoto, se le considera benigno y se lo dota con los atributos del “Paraíso”. En el extremo opuesto, el “otro” puede ser algo tan a mano y tan relacionado conmigo mismo, como mi señor, o mi igual, o mi subordinado (...) Pero a mitad de camino entre el “otro” celestialmente remoto y el “otro” próximo y predecible, hay una tercera categoría que despierta un tipo de emoción totalmente distinta. Se trata del “otro” que estando próximo es incierto. Todo aquello que está en mi entorno inmediato y fuera de mi control se convierte inmediatamente en un germen de temor (p. 50-51).

#### **e. La noción de diversidad**

Cuando nos ponemos a comparar y establecer guías de observación tenemos la tendencia a orientarnos por nuestras propias perspectivas y tomarlas como fieles representantes de la realidad, generalizamos su aplicabilidad, y nos convertimos en patrón de medida. La Antropología, como se presentó anteriormente, indagó en el interrogante de por qué somos como somos, cuál es el origen de las diferencias culturales. La alteridad en todas sus formas, plantea el carácter plural de las diversidades culturales, en la que también se incluyen la diversidad cognitiva y la diversidad sexual. Esta pluralidad como fuente de reciprocidad e innovación supone un compromiso con el respeto y las libertades de los intercambios que se producen. La conceptualización de cultura a tomar en cuenta, es la presentada por la conferencia mundial sobre políticas culturales:

“la cultura debe ser considerada como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad, o a un grupo social y

que abarca, además de las artes y las letras los modos de vida, la manera de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”(....)”Este pluralismo cultural tiene que estar orientado a favorecer el intercambio de conocimientos y de prácticas y en esa diversidad favorecer la inclusión y la participación de las personas. Para que esta cooperación sea posible debe ser socialmente sostenible en el tiempo, y no sólo un mandato circunstancial, o temporal, debe poder incorporarse a la cotidianidad y para ello se requiere la participación de los diferentes actores sociales entre los cuales la organización empresarial ocupa un lugar privilegiado”.<sup>1</sup>

La empresa es un escenario cultural en el que tiene lugar la construcción, transmisión y apropiación del conocimiento, en este marco los diferentes procesos cognitivos, actitudes y habilidades constituyen herramientas para desarrollar un pensamiento crítico y superador. Los participantes de este taller, en el intercambio que se genere y en la transmisión de diferentes perspectivas, pueden generar el inicio de un proceso de transformación de respeto por la diversidad de talentos, la aceptación del derecho a ser diferente, para propiciar la reciprocidad y el intercambio a través de la cooperación y la aceptación de las diferencias.

Es así que la gestión de la diversidad en el ámbito laboral debiera desplegarse en un espacio donde los marcos teóricos sean los soportes para favorecer la curiosidad, motor de lo investigativo y acción de la pulsión epistemofílica. A partir de allí la construcción de conocimiento sobre el tema debiera permitir analizar, comprender, decidir y accionar en las experiencias cotidianas. Avanzar en este objetivo implica concentrarse en la construcción de un futuro donde la *diversidad sostenible*<sup>2</sup> en el tiempo, sea un articulador para el desarrollo.

## 5. MARCO TEÓRICO

Daniel Feldman (2011, p. 19) en su obra Enseñanza y Escuela, tomando como disparador este cuadro de Van Ostade “The School Master”, de 1662, hace el siguiente relato.

---

<sup>1</sup> Definición conforme a las conclusiones de la Conferencia Mundial sobre las políticas culturales (MONDIACULT México, 1982) de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (Nuestra Diversidad Creativa, 1995) y de la Conferencia Internacional sobre Políticas Culturales para el Desarrollo (Estocolmo, 1998)

<sup>2</sup> Declaración universal sobre la Diversidad Cultural. UNESCO. Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo.2002



“En un gran salón deficientemente iluminado un grupo de niños de diferentes edades realiza actividades diversas, algunas de las cuales, no todas ni mucho menos, incluyen algún libro, una hoja de papel o algún elemento de escritura. Hay niños sentados en largos bancos frente a mesas que admiten a varios de ellos en una distribución despareja. Otros utilizan sillas y mesas individuales. El mobiliario es heterogéneo y de distintos tamaños. También hay chicos sentados en el piso, en cualquier ubicación, solos o en grupos pequeños. En varios casos, sin que parezca que estén realizando ninguna actividad sistemática. Un adulto se encuentra en un lugar diferenciado, con un asiento mayor. Su atención está concentrada en un único chico que se encuentra frente a él con la cabeza gacha. Desde su ubicación no domina toda la sala ya que su mesa se encuentra recostada contra una mampara que separa su sitio de un costado de la habitación en el que el observador, que tiene otra perspectiva, puede ver a un niño trepando por la ventana abierta que se encuentra sobre esa pared. A su espalda asciende una escalera, subido a la cual un muchachito observa la escena portando un canasto sobre su cabeza. Distintos objetos cuelgan de las paredes y algunos aparentan ser enseres caseros. Resulta evidente que no hay nada que ordene el espacio hacia algún punto definido, ni tampoco un centro que organice los acontecimientos”. Trilla (2002) la denomina la “clase caos” o el “espacio confuso”.

En el seminario La Formación en Entornos Virtuales, la clase 2 se denomina “La escena: cuando y donde sucede el acto”. Esta perspectiva ayudó a delimitar el marco situacional de este trabajo en esta organización para generar formas de comunicación adecuada a diferentes tipos de situaciones.

La imagen descripta por Feldman, muestra y quiebra la idea de aula en un contexto de enseñanza. Las analogías del quiebre del espacio áulico, con los espacios de trabajo de la organización a la que nos referimos en este trabajo, son múltiples, las oficinas suelen ser contenedores modificados, los horarios no distinguen días hábiles de semana de sábados y domingos, los accesos al lugar de trabajo pueden ser infranqueables en días de lluvia y puede mantenerse aislado durante días, las temperaturas o excesivamente altas o excesivamente bajas, hacen un quiebre en relación a lo que es un espacio de trabajo. Los “escenarios” de

trabajo son disimiles (meseta patagónica, selva boliviana-peruana-brasilera, plataformas off-shore, desierto) no solo en lo geográfico sino también por la integración de las comunidades. Diferentes personas, y heterogéneas modalidades de comportamientos, públicos diversos con distintas representaciones y simbolismo acerca de la realidad organizacional.

El vínculo, la situación relacional, no acontece en un espacio vacío sino en un contexto y este contexto está configurado por un entorno general y un entorno inmediato diferentes, en el que se desarrolla la actividad diaria de las personas.

Burke (1969) suministra elementos prácticos para generar formas adecuadas de comunicación a diferentes tipos de situaciones (tópicos) para mejorar la calidad de las mismas. La importancia que le da al uso de las palabras y poder trasladarlas a la acción orienta el tipo de material que se utiliza en los talleres. Es en base a esta consideración que propongo traerlo para situar "la escena". La explicación de la acción mediada, por lo simbólico, por la tecnología y por el rol organizacional de los participantes, se constituye en una unidad básica para planificar la intervención educativa. La acción sólo puede ser entendida en momentos que estos elementos interactúan dialécticamente. La noción de acción y su esquema pentiádico: acto, escena, agente, instrumentalidad (medios para la acción) y propósito son útiles para pensar el modelo de intervención.

El acto es lo que sucedió en el pensamiento o en los hechos; la escena, en cambio, es el trasfondo del acto, es decir, la situación y el contexto en que ocurrió; el agente es la persona o clase de persona que realizó el acto; los instrumentos que utilizó el agente se denominan agencia, y, finalmente, interesa cuál es el propósito que movilizó el acto. De esta forma, cualquier descripción completa de los motivos de un acto ofrecerá algún tipo de respuesta a estas cinco preguntas: ¿qué se hizo (acto)?, ¿cuándo o dónde se hizo (escena)?, ¿quién lo hizo (agente)?, ¿cómo lo hizo (agencia)? y ¿por qué lo hizo (propósito)? (Burke, 1969a: 15).

El sitio o en términos de Burke, la escena, resulta la forma apropiada para pensar cómo en esta organización se procesan los diferentes lugares y las interacciones entre los distintos grupos sociales que se encuentran a veces en posiciones antagónicas.

El punto de partida de su modelo consiste en tomar la acción humana como fenómeno básico de análisis. Destaca la noción de «acción» unida a la noción de «motivo», por cuanto interesa fundamentalmente lo que está en juego cuando se describe qué hace la gente y por qué lo hace (Burke, 1969a). La propuesta hace hincapié en que la acción humana solo puede entenderse adecuadamente mediante la invocación de perspectivas múltiples y el examen de las tensiones dialécticas que existen entre ellas.

Para ampliar su visión de la calidad en la comunicación, sumo la consideración de Pérez Juste, (1998): "aunque como tal, el concepto calidad, sea muy asequible a una aprehensión intuitiva, no resulta fácil llegar a un consenso sobre una definición rigurosa del mismo, resulta

difícil separarla de las cosas que lo poseen”. Los factores a considerar son varios: (García Aretio, 2003)

- Contexto sobre el que se aplique
- Criterio del profesional que programa o controla esa calidad
- Objetivos que pretenden lograrse
- Situación de quien opina sobre la calidad del producto o del servicio (empresa, cliente, contratista, comunidad) etc.

La calidad se da en el proceso, en las herramientas, en los materiales, en la participación de los colaboradores de la organización y en el docente. Ahora, quedan por establecer los dispositivos, definidos como herramientas que, en un campo como la diversidad y partiendo de las experiencias vividas, permitan asumir nuevas actitudes, articulándolas con formatos u órdenes –orden como algo establecido- para presentar ideas y aproximaciones diversas inscribiendo el aprendizaje en otra modalidad; y determinar el modelo de eficacia que asociado a la calidad, lleve a movilizar conocimientos, ideas, representaciones y pensamientos.

Ahora, quedan por establecer los dispositivos, definidos como herramientas que, en un campo como la diversidad, y partiendo de las experiencias vividas, permitan asumir nuevas actitudes articulándolas con formatos u órdenes -orden como algo establecido- para presentar ideas y aproximaciones diversas inscribiendo el aprendizaje en otra modalidad; y determinar el modelo de eficacia que asociado a la calidad, lleve a movilizar conocimientos ideas, representaciones y pensamientos.

## **6. PROPUESTA DIDÁCTICA:**

### **a. Lugar que ocupa el Taller en la formación del personal:**

El *General Management Program* (GMP) es una herramienta de mejora de los niveles de conducción, que tiene como objetivo fomentar el desarrollo integral de los líderes actuales, como así también de aquellos con el potencial de ser transferidos a diferentes localizaciones de la compañía. La implementación de los contenidos de este programa es a nivel, local, regional o global. Cuando su participación se extiende a nivel global, se le da el nombre interno de *Programa de Gestión Global* (PGG).

La compañía posee un centro de formación, que administra internamente el plan de capacitación. La dispersión y la imposibilidad por parte del personal de trasladarse, al centro de entrenamiento, llevó hace un tiempo, a la compañía a incorporar la modalidad e-learning.

### **b. Programa de Gestión Global**

El PGG está diseñado para apoyar la estrategia global de la compañía en temas que ayuden a cumplir el GMP, aumentando el talento interno con perfiles, que contribuyen a la filosofía de la compañía y con un crecimiento orgánico desde dentro fomentando el desarrollo de carrera del personal.

### **c. Estructura del taller:**

La estructura del taller consta de cinco fases:

- Puesta en común
- Exploración: Aproximación conceptual
- Análisis
- Toma de decisiones participativas
- Seguimiento

La administración, implementación y desarrollo del taller será en el ámbito del Centro de Formación de la Compañía (CFC) por la modalidad e-learning.

Es obligatorio para los mandos medios y gerenciales y forma parte del GMP y su modalidad PGG en el que se desarrolla un proyecto de formación continua en el marco de trabajo grupal y colaborativo.

El número total de participantes del taller es de 60 personas, distribuidos en cuatro sedes: Argentina, Perú, Bolivia y Colombia. La distribución de los participantes tomando en cuenta posición y lugar geográfico es la siguiente:

<b>TALLER GESTION DE LA DIVERSIDAD</b>					
<b>GRUPO CLASE</b>					
Niveles	Argentina	Bolivia	Colombia	Perú	Total
Directores Generales	5				5
Directores Regionales		1	1	1	3

Gerentes	12	2	1	1	16
Gerentes de Proyecto	6	3	2	2	13
Jefes y Supervisores	12	5	3	3	23
	35	11	7	7	60

#### d. Dimensiones organizativas a tomar en cuenta:

- *Comunicación:* A las Direcciones de los participantes y a los participantes
- *Actividades de los participantes en el contexto organizacional:* tiempos regulares, tiempos extras, viajes, reuniones, contingencias.
- *Ritmo de actividad en las diferentes sedes:* por los tiempos de permanencia fuera del acceso a una terminal de computación para acceder al material del taller.
- *Valores dominantes del personal:* por diferencias de religión, cultura.
- *Valores dominantes de los directores:* Consecuencias para la dinámica de los grupos (dedicación al trabajo, orden de prioridades, lugar que ocupa la capacitación en su imaginario)
- *Idioma:* Se toma el idioma español en la circulación del material
- *Hábitos defensivos de la organización:*

“Un hábito defensivo es cualquier política o acción que protege a los individuos, los grupos, los inter-grupos y las organizaciones de sufrir situaciones incómodas o peligrosas y, al mismo tiempo, impide a los actores identificar y reducir las causas de tales situaciones, por eso las califico como anti-aprendizaje y sobreprotectoras” (Argyris, 1990c)

#### e. Estrategia de enseñanza

Enseñar es una tarea importante por sus dimensiones sociales, culturales y humanas. No se puede improvisar o confiar excesivamente en las destrezas individuales al momento de ponerse en contacto con los participantes. Primera implicación para pensar el lugar del aprendizaje de adultos “participantes”. ¿Que motiva a los adultos a ubicarse en una posición de participar activamente en un proceso de aprendizaje? Se puede pensar que los ayuda a solucionar problemas cotidianos o a cambiar procesos internos, como su punto de vista sobre algún tema. Lo cual lleva a aplicar en este proceso el pensamiento dialéctico para que llegue a ver, entender y aceptar otras verdades y puntos de vista, confrontar numerosas contradicciones y



concesiones y caer en la cuenta de que se puede cambiar de opinión sobre algún tema y hacer avances.

Considerar en este proceso el pasaje de una modalidad de pensamiento dualista (correcto - incorrecto, blanco – negro) a un pensamiento relativista, que indica la importancia de lo contextual y que hay pocas verdades definitivas (Perry 1970). En síntesis se trata de colaborar como facilitador al desarrollo de destrezas de pensamiento crítico y poder ser capaces de cuestionar los axiomas que guían su comportamiento.

Wlodowski (1985) incluye en las motivaciones de los adultos cuatro factores:

1. Éxito: los adultos quieren ser alumnos exitosos
2. Voluntad: los adultos quieren sentir que ejercen su voluntad en su aprendizaje
3. Valor: los adultos desean aprender algo de valor para ellos.
4. Gozo: los alumnos desean experimentar el aprendizaje como algo placentero.

Tomar en cuenta que los adultos “necesitan saber por qué deben aprender algo antes de disponerse a aprenderlo” (Citado en Knowles, Holton, Swanson, 2011, p.166)

El aprendizaje no es automático, la transferencia de conocimiento en un contexto y en una situación a otro contexto y situación no es sencilla y genera el desafío de provocar no solo el interés, sino la apropiación de la propuesta y es más probable que el aprendizaje se haga efectivo.

La propuesta es un modelo de aprendizaje cooperativo, y de integración, estimulando el trabajo en equipo con una meta común: desarrollar la comprensión de la diversidad. Tina Blythe describe la comprensión como la posibilidad de llevar a cabo en torno a un tema, actividades que requieren pensamiento, tales como: dar explicaciones, encontrar ejemplos, generalizar, realizar analogías, representar el tema de una manera diferente. (Davini, 2009)

Los marcos conceptuales siguientes compondrán la estructura de armado de las actividades y consignas de trabajo y la función docente en el desarrollo del taller.

### **i. Las diferencias individuales**

Las decisiones relativas a la “forma” de enseñanza son inseparables del modo en que se concibe y da forma al contenido, de los propósitos de enseñanza y los objetivos del aprendizaje. “Al delimitar y priorizar determinadas facetas de un tema, prever aquellos significados cuya construcción se desea promover, se anticipa el contexto general en el que se llevará a cabo el proceso, secuencias de trabajo posible, y modos de combinar la tarea” (Citado en ficha de

cátedra Didáctica Especial y Práctica de la enseñanza, 2010, p.3), que en esta trabajo son las fases desarrolladas en el mapa conceptual de la página 29. Estos planteos equivalen a la adopción de una estrategia. En términos de Stenhouse, “Estrategia de enseñanza parece aludir más a la planificación de la enseñanza y del aprendizaje, a base de principios y conceder más importancia al juicio del profesor. Implica el desarrollo y la puesta en práctica de una línea de conducta”. (Stenhouse, 1984, p.53)

Programar la enseñanza facilita:

- “Las decisiones del profesor en la construcción de su propuesta y elaboración de la estrategia de enseñanza adecuándola a los alumnos y al contexto particular” (taller para grupo gerencial en el contexto organizacional).
- “La anticipación de las acciones, organizando los contenidos, las metodologías y actividades de los participantes y seleccionar recursos”
- “Hacer comunicable a los otros las intenciones educativas y a actividades”
- “Clarificar los propósitos educativos y definir los objetivos de aprendizaje específicos”
- “Organizar los contenidos”
- “Diseñar secuencia de actividades”
- “Organizar el ambiente seleccionando los materiales y recursos”

*(Davini, 2008, p.168)*

## **ii. El Rol del coordinador**

La coordinación es una forma particular de relación entre un sujeto y un grupo. Es el facilitador de la comunicación y el aprendizaje, y tiene una participación muy activa en la construcción de nuevos conocimientos.

Un coordinador debe abrir el espacio para canalizar todo tipo de información, haciendo que el saber circule y no se quede atascado. Entre algunas de sus funciones podemos mencionar:

- Crear, fomentar y mantener la comunicación
- Promover y proponer actividades que faciliten llegar a los objetivos y ampliar los vínculos entre los participantes
- Detectar y señalar obstáculos que se puedan presentar en la tarea
- Visualizar y contribuir a la elaboración y resolución de contradicciones
- Promover la indagación y los nuevos aportes
- Hacer explícito lo implícito de la actividad grupal.

- Tomar en cuenta en forma simultánea el plano de las relaciones entre los integrantes y el plano de la relación de los integrantes con los objetivos de la tarea.

A veces se presentan “escenas temidas”, al decir de Eduardo Pavlovsky. ¿Cómo se presentan?... a través de las siguientes frases: “no sé qué decir o aportar” o “me piden cosas que no sé cómo expresarlas”, o “¿les parecerá interesante lo que tengo para decir?”, “¿se formarán una opinión equivocada acerca de mí?” Si no se toman en cuenta pueden pasar a plantearse como obstáculos. Esto se puede hacer más notable en un tema como la diversidad. El grupo es un espacio vincular, que da lugar a la interacción permanente con el otro como “objeto, modelo, rival o ayudante”. (Percia, 1997) Entendiendo al grupo como tejido vincular, con múltiples inscripciones personales, simbólico-imaginarias, políticas, ideológicas y también los fenómenos institucionales de la organización, el contexto del puesto y de las relaciones que este implica, planteando heterogeneidades, a partir de la inclusión de diferencias y la variedad de las subjetividades. Proponer las actividades como herramientas ligadas a la acción para generar un aula- taller desde lo virtual.

La denominación taller ha sido utilizada para una diversidad de actividades, sobre todo a partir de la influencia del marco epistemológico de Paulo Freire. Es una estrategia, problematizadora, para concientizar y dar lugar a la comunicación no a los comunicados, facilitando el aprendizaje.(Freire, 1975)

Como definir taller:

“Zanelli y Riso (1992), caracterizan a un taller como una concepción de la enseñanza y el aprendizaje que pone el centro en el aprender haciendo, que apunta a integrar el pensar y el hacer, lo manual y lo intelectual, organizando la tarea en un proyecto concreto, cuya responsabilidad de ejecución es grupal y compartida....”

### **iii. Técnica de conformación grupal o presentación**

En una primera aproximación con el grupo, se utilizarán técnicas de presentación que permiten una conformación vincular diferente, potenciando los sentidos como vehículo de comunicación y lazo con el otro. Como actividad de presentación se siguen algunos de los criterios de Raths (Stenhouse, 1984)

- a) Una actividad es más gratificante que otra si permite a los participantes efectuar elecciones informadas para realizar la actividad y reflexionar sobre las consecuencias de sus opciones.
- b) Una actividad es más gratificante que otra si asigna a los participantes papeles activos, en lugar de pasivos, en situaciones de aprendizaje.

- c) Una actividad es más gratificante que otra si exige que se indague sobre ideas, aplicaciones de procesos intelectuales o problemas cotidianos, bien personales, bien sociales.
- d) Una actividad es más gratificante que otra si exige que se examinen, dentro de un nuevo contexto, una idea, una aplicación de un proceso intelectual o un problema actual que ha sido previamente estudiado.
- e) Una actividad es más gratificante que otra si requiere que los participantes examinen temas o cuestiones que no analizan normalmente y que, por lo general, son ignorados por no encontrar espacios de intercambio y cuestionamiento.

#### **iv. Métodos para el desarrollo personal**

El desarrollo personal es un proceso de larga duración que involucra, lo emocional, la propia seguridad, la imagen de sí mismo, la autoconfianza. Es también un proceso complejo, que hay que integrarlo a un proyecto personal. Cada participante proviene de contextos personales diferentes y a esto hay que sumarle el grado de exposición que puede tener su opinión o posición en un contexto organizacional. Hay que preservar que en ningún momento de la actividad surja el rol de psicoterapeuta, por el contrario se busca apoyar a los alumnos. En esta dirección se han generado métodos para afianzar el fortalecimiento de cuestiones relevantes para el desarrollo personal. Los métodos (Davini, 2009, p.157) que componen este grupo son básicamente los siguientes:

- El método basado en fortalezas
- El método de fijación de metas
- El método de motivación y cambio

La expectativa que tienen respecto a la actividad y las posibilidades de involucramiento de los participantes para realizar este aprendizaje son muy positivas. Mantener esta orientación ayuda a evitar la “auto-realización de profecías” o el efecto Pigmalión (Meirieu, 1998) “No sorprende, pues, que para describir el fenómeno del efecto “expectativa” Rosenthal y Jacobson recurriesen al mito de Pigmalión y titularan su obra precisamente Pigmalión en la escuela”<sup>3</sup>

De los tres métodos enunciados se selecciona el de motivación y cambio, que enfatiza la comprensión racional de los problemas, ayuda a descubrir aquello que obstaculiza o facilita el

---

<sup>3</sup> Pigmalión, rey de Chipre, buscó durante muchísimo tiempo a una mujer con la cual casarse. Pero con una condición: debía ser la mujer perfecta. Frustrado en su búsqueda, decidió no casarse y dedicar su tiempo a crear esculturas preciosas para compensar la ausencia. Una de estas, Galatea, era tan bella que Pigmalión se enamoró de la estatua. Mediante la intervención de Afrodita, Pigmalión soñó que Galatea cobraba vida.

poder enfrentarlos, enfatizando la comunicación, para poder darle lugar al punto de vista del otro y evitar asumir juicios de valor. (Prochascka y Diclemente, 1983); (Miller y Rollnik, 2002)

#### **v. Organizadores avanzados**

Los organizadores avanzados son las afirmaciones verbales que se presentan al comienzo de una clase y sirven para estructurar el nuevo material, uniéndolo simultáneamente a los esquemas previos de los estudiantes. Serían como hojas cognitivas de ruta. Permite a los participantes ver de dónde viene y hacia dónde se va. Forman parte del modelo de exposición y discusión.

##### 1. Ejemplo de organizador avanzado para la actividad de la clase 1:

###### *Una historia sobre diversidad: La jirafa y el elefante*

En una pequeña comunidad de las afueras, una jirafa había construido una nueva casa para su familia. Era una casa ideal para jirafas, con una entrada y unos techos altísimos.

Las altas ventanas aseguraban el máximo de luz y buenas vistas a la vez que protegían la privacidad de la familia. Los vestíbulos estrechos ahorraban un espacio importante sin comprometer la comodidad. Estaba tan bien hecha que le concedieron el Premio Nacional de Jirafas a la Casa del Año. Sus propietarios estaban muy orgullosos.

Un día, la jirafa estaba trabajando en su moderno taller de carpintería situado en el sótano y miró por la ventana. Bajando por la calle iba un elefante. “Yo le conozco”, pensó. “Trabajamos juntos en el comité del APA. Me pareció un trabajador excelente.

Voy a preguntarle si quiere ver mi nuevo taller. Quizá incluso podamos trabajar juntos en algún proyecto.” Así pues, la jirafa asomó la cabeza por la ventana e invitó a entrar al elefante.

El elefante estaba encantado: él también había disfrutado el trabajar con la jirafa y estaba deseando conocerle mejor. Además, había oído hablar de la carpintería y quería verla. Así que se acercó a la puerta del sótano y esperó a que se abriera.

“Pasa, pasa”, dijo la jirafa. Pero inmediatamente se encontraron con un problema: la cabeza del elefante cabía por la puerta, pero no había manera de que su cuerpo entrara.

“Menos mal que hicimos esta puerta extensible para poder meter mejor el equipo y los materiales en la carpintería” dijo la jirafa. “Dame un minuto mientras soluciono este problemita”. La jirafa quitó algunos cerrojos, aflojó las bisagras y retiró los paneles. El elefante pudo pasar.

Poco después, ambos se encontraban felizmente intercambiando anécdotas de su trabajo cuando, de repente, la mujer de la jirafa metió la cabeza por las escaleras del sótano y llamó a su marido: “¡Al teléfono cariño! Es tu jefe”.

“Mejor subo y tomo la llamada en la sala”, dijo la jirafa al elefante. “Por favor, ponte cómodo, esto puede que me lleve un rato”.

El elefante miró a su alrededor. Vio una pieza todavía sin acabar sobre el torno de la esquina más alejada y decidió examinarla más detenidamente. Pero, según se movió hacia la entrada de la tienda, oyó un crujido que no auguraba nada bueno. Retrocedió y, rascándose la cabeza, pensó: “Quizás deba subir donde está la jirafa”. Pero, según comenzó a subir las escaleras, oyó como éstas empezaban a resquebrajarse. Bajó de un salto y se cayó contra la pared. ¡La pared también se desmoronaba! Mientras estaba allí sentado, despeinado y consternado, la jirafa bajó por las escaleras.

“Pero... ¿qué está pasando aquí?” preguntó la jirafa asombrada. “Estaba intentando ponerme cómodo”, contestó el elefante.

La jirafa miró alrededor. “¡Ah! Ya veo cuál es el problema. La entrada es demasiado estrecha. Tendremos que hacerte más delgado. Hay un gimnasio aquí cerca que ofrece clases de aeróbic. Si te apuntas, podríamos conseguir que bajaras de talla.”

“Es posible...” murmuró el elefante, no muy convencido.

“Y las escaleras son demasiado débiles para soportar tu peso” continuó diciendo la jirafa. “Si te apuntaras a unas clases nocturnas de ballet, estoy seguro de que eso ayudaría a que bajaras de peso. Realmente espero que lo consigas. Me encantaría tenerte aquí.”

“Quizás”, dijo el elefante. “Pero, para serte sincero, no estoy muy seguro de que una casa diseñada por y para una jirafa pueda servir en algún momento para un elefante. Al menos, no hasta que se produzcan algunos cambios importantes”.

(De R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.)

## **vi. Lugar que ocupa la bibliografía en el desarrollo de los contenidos del Taller**

Aprender acerca de la diversidad implica cambiar la realidad, es como aprender acerca de cómo construimos nosotros mismos el mundo a través de la reflexión en la acción (Schön, 1987). En este contexto organizacional de aprendizaje de adultos, la lectura de la bibliografía es un recurso al que se accede poco, por racionalización de tiempo o jerarquías de importancia de las propias exigencias organizacionales. Desconocer esta realidad implicaría incluir una exigencia que no facilitaría el compromiso de los participantes con los objetivos del Taller. Siguiendo esta consideración los materiales de lectura se incluirán como “noticias” de las que se toma conocimiento si no se las conoce y como movilizadores para la construcción de un tema para compartir, poniendo a disponibilidad la autonomía de los participantes, pero sin confundir con lo

autodidacta (Edith Litwin, 1991) ya que los contenidos son seleccionados siguiendo una propuesta pedagógica como una propuesta de valor para su actividad dentro de la organización.

**vii. Guía para el diseño del programa de gestión global (PGG) en el que se incluye el taller :**

<b>DISEÑAR, REALIZAR Y EVALUAR UN PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>	
<b>Áreas Funcionales</b>	<b>Competencias /Módulos</b>
<b>A. Analizar los requerimientos de un programa de formación</b>	A.1 Identificar y analizar competencias profesionales
	A2. Analizar necesidades de formación
	A.3 Analizar las características de la población enfocada por un programa de formación.
	A.4 Identificar los recursos disponibles y las dificultades que será necesario superar para el diseño y la realización del programa de formación.
<b>B. Diseñar un Programa de Formación</b>	B1. Seleccionar modalidades de formación
	B2. Definir los objetivo, pre-requisitos, contenidos y enfoques de enseñanza /aprendizaje de un programa de formación.
	B3. Seleccionar/diseñar los métodos y medios de formación y las estrategias de evaluación del aprendizaje de un programa de formación a distancia.
	B4. Validar el diseño de un programa de formación a distancia.
<b>C. Diseñar, adaptar y producir medios y ambientes de aprendizaje.</b>	C.1 Diseñar y desarrollar módulos basados en competencias.
	C. 2 Diseñar y desarrollar ambientes de aprendizajes virtuales.
<b>D. Realizar un Programa de Formación</b>	D.1 Planificar la ejecución de un programa de aprendizaje a distancia
	D.2 Facilitar el aprendizaje a distancia
	D.3 Evaluar el logro individual de competencias
<b>E. Evaluar un Programa de Formación</b>	E. 1 Evaluar la calidad de un programa de formación.
	E.2 Evaluar la realización de un programa de formación.
	E. 3 Evaluar los resultados de un programa de formación para la organización.
	E.4 Evaluar los costos de un programa de formación.

**Cuadro 1:** <https://drhxc.itcilo.org/index2.php?mod=offm>

## **7. PROGRAMA**

## TALLER GESTION DE LA DIVERSIDAD

**Cantidad de horas: 30 hs**

**Cantidad de semanas: 10**

**Docente Responsable: Prof. Lic. Alicia Rodríguez**

**Docente Tutor: Prof. Oscar García**

### **a. Introducción:**

El taller de gestión de la diversidad es parte del *Programa Gestión Global (PGG)* que está diseñado para apoyar la estrategia global de la compañía, mediante el suministro de talento interno, con el objetivo de contribuir con la filosofía de la compañía y apuntar a un mejoramiento de las competencias del personal responsable del management, desde dentro de la organización, en Argentina, Perú, Bolivia y Colombia.

### **b. Bienvenida**

Junto al grupo de personas que formamos el "*Programa de Gestión Global de la Compañía*" (PGG), le damos la bienvenida a este espacio compartido para el desarrollo de competencias profesionales. Comprometidos con una cultura de transparencia y diálogo, promoviendo la inclusión y la diversidad, la dirección impulsó el diseño de este taller, con el propósito de comprometer a la conducción en la gestión de la *diversidad*.

Trataremos diversos temas asociados a una exploración inicial acerca de pluralismo, multiculturalidad, y especialmente cómo nos posicionamos frente al tema de la alteridad, con nuestros modelos de comportamientos y nuestros esquemas de pensamiento. Incluiremos casos prácticos de análisis de la realidad con el formato de noticias, videos, situaciones cotidianas para hacer más accesible y rico el desarrollo del tema.

Los invitamos a transitar este taller y a hacer disponible el diálogo y la interacción compartida para apropiarse de nuevos formatos de pensamiento compartidos.

### **c. Aporte del Programa a la formación profesional**

Se espera que el programa contribuya a desarrollar:

- Competencias orientadas a comprender la diversidad como una competencia de gestión.
- Identificar y aplicar estrategias de intervención adecuada y pertinente a las características de los contextos sociales diversificados.



- Competencias para clasificar e interpretar la interacción de los grupos humanos, que le permita tomar decisiones apropiadas a su ámbito de actuación.
- Capacidad para realizar intervenciones contextualizadas, al ámbito social, organizacional y personal para la calidad de vida de las personas, atendiendo a su bienestar y desarrollo.

#### **d. Enfoque adoptado para el dictado de la actividad**

La actividad profesional de los participantes se desarrollará en contextos sociales y organizacionales en permanente cambio e interacción, que los llevará a confrontarse con situaciones cotidianas inesperadas, contingencias e imprevistos, donde las personas serán su responsabilidad más importante. Su trayecto formativo está orientado a poner a su disposición para su apropiación las herramientas, conocimientos e identificación y desarrollo de competencias, que les permitan, con una actitud comprometida, pero al mismo tiempo, crítica y desarrolladora llevar adelante su desempeño profesional.

La metodología de abordaje será a través de la presentación de situaciones prácticas, que les permita organizar cognitivamente el entramado, como red de relaciones y comprender la complejidad de desarrollar actividades con personas, subjetivamente diferentes, pero involucradas en un accionar compartido, para orientarlas, prestar un servicio u organizarlas y lograr estos propósitos en una situación de “bien estar”

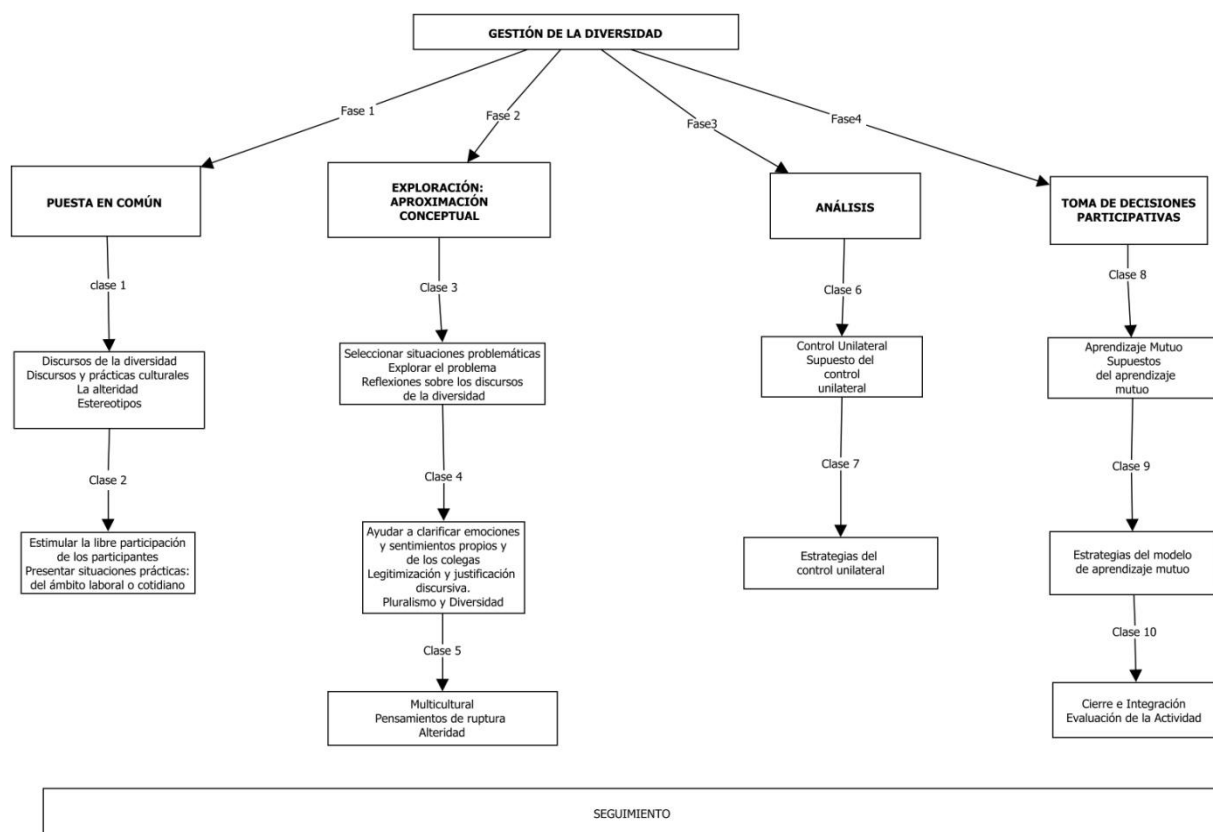
#### **e. Fundamentación**

La gestión de la diversidad en las organizaciones de todo tamaño y de todos los sectores es un desafío para fomentar la adhesión a principios de igualdad y respeto al derecho de la inclusión de todas las personas, independientemente de su perfil cultural, étnico, religioso, de género, sexual, capacidades físicas diferentes, nacionalidad, etc. Para favorecer y desarrollar una cultura organizacional de la diversidad, es necesario emprender un trabajo de reconocimiento del tema, profundización de sus contenidos, e instalar en las personas dentro de la organización conciencia de su existencia, para ser capaces de asumir una posición de responsabilidad en el accionar, en el interior de la misma y en el ámbito social del que forma parte. Es una tarea que excede el marco de la organización porque promueve líneas de acción comunitaria. Este trabajo se instala en el reconocimiento y la sensibilización sobre el tema, en la presentación de una lista

de interrogantes, que obligan a examinar ideas, nociones, para comenzar la comprensión y su integración en un proceso de transformación.

Lo que se intenta poner en juego aquí es, no sólo un enfoque, sino también una posición frente al tema de la diversidad. Ésta debiera basarse en una actitud abierta, investigativa y cuestionadora.

## f. Mapa Conceptual



La secuencia en la metodología es la siguiente:

Fases	Actividades
<b>Puesta en común</b>	Definir la situación en la cual se brindará apoyo y estimular la libre expresión de los participantes sobre la situación y los problemas.

<b>Exploración</b>	Explorar el problema, aceptar los puntos de vista y ayudar a clarificar los sentimientos del otro.
<b>Análisis</b>	Reflexionar acerca de los factores predisponentes y facilitadores del cambio Incorporar informaciones, testimonios y datos para analizar el problema y ampliar la conciencia. Apoyar a los estudiantes en el análisis y sistematizar
<b>Toma de decisiones participativas</b>	Tomar decisiones para la solución de los problemas, clarificar las decisiones. Incluir el apoyo del grupo de pares (mediación del grupo, unos apoyan a otros) en la puesta en marcha de las decisiones.
<b>Seguimiento</b>	Acompañar, brindar apoyo, clarificar el proceso, aceptar los logros, mantener la escucha y la empatía. Favorecer la comprensión mutua.

**Cuadro: 2** Davini, M. C. (2008) *Métodos de enseñanza: Didáctica general para maestros y profesores*. Buenos Aires: Santillana.

- Esta metodología no está centrada en el “enseñar”, en el sentido estricto del término, sino en generar las condiciones para apoyar la construcción de modos de percibir la realidad social mejorando la pluralidad y la apertura a modalidades diferentes.

### **g. Objetivos Generales**

Los *objetivos* expresan los aprendizajes que se espera que los participantes alcancen, y en este caso particular, no como un resultado definido sino como un proceso abierto, una propuesta de trabajo, valorando la diversidad de alternativas propuestas por los participantes, las interacciones logradas, y la implicación.

- Trabajar en forma cooperativa el tema de la diversidad
- Buscar alternativas para compartir lo aprendido con el personal a cargo
- Reconocer como pensamos la diversidad

### **h. Propósito**

“Los *propósitos* expresan las finalidades formativas o intenciones educativas del profesor /instructor a la hora de organizar su propuesta de enseñanza”. (Davini, 2008, p.171)

- Abrir el tema de la diversidad
- Lograr el compromiso de sus líderes en la transformación de la cultura organizacional en forma explícita.
- Generar espacios organizacionales para que circule la temática.

## i. Contenidos

### i. Fase I- Puesta en Común: Esta fase se aborda a través de dos clases

#### 1. Objetivo Específico:

Introducir el tema de la diversidad como una propuesta de trabajo para desarrollar actitudes positivas hacia la diversidad y la inclusión.

#### 2. Contenidos Temáticos:

Cómo pensar las diferencias. Desplazar la tendencia a las generalizaciones, evitando forzar una transformación de asimilación y cambio de mentalidad, reflexionar sobre los modelos que usamos para percibir, relacionar e interpretar nuestras experiencias.

#### a. Clase1

Objetivo: Proponer una puesta en común del tema.

Contenidos:

- Discursos de la diversidad.
- Discurso y prácticas culturales
- La alteridad
- Los estereotipos

Actividades:

- 🗣️ Presentación personal en el foro de presentación
- 🗣️ Formación de grupos heterogéneos por lugar de residencia. (estos grupos compartirán actividades en la clase 8 y 9 para actividad final)

Contenidos	Modelos discursivos		Modelos de pensamiento	
	Actividades	Discursos de la diversidad	Discursos y prácticas culturales	Alteridad
<b>La jirafa y elefante</b>	El mensaje hablado ¿cómo lo decimos?	Lo que decimos y lo que hacemos	La otra persona como diferente a mí.	Modelos arraigados de pensamiento

	Percepción			
<b>Estructuras visuales</b>	Producir un mensaje por la percepción que lo sustenta	Contexto social e histórico	Cada persona percibe diferente	Red de significaciones sociales que preceden al sujeto.

 Actividad semana 1- obligatoria Organizadores “La Jirafa y el Elefante”

 Estructuras visuales.

 Bibliografía:

Meirieu, Philippe. (1998): Franksenstein Educador. Barcelona: Editorial Laertes

de Bustos Juan Carlos Miguel: *Sobre pluralismo y diversidad*. Artículo Resumen


## b. Clase 2

Objetivo: Estimular la participación de los integrantes a través de la presentación de información nueva y de situaciones conocidas para tender un puente entre lo nuevo y lo conocido.

Contenidos:

- Multiculturalismo
- La alteridad. Los estereotipos.
- Discursos y prácticas culturales.

Actividades:

 Debates en foro de discusión

 Video Black & White Michel Jackson

 Bibliografía:

OIT. ORGULLO (PRIDE) en el trabajo Un estudio sobre la discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual e identidad de género en Argentina. Basado en la investigación realizada por la Federación Argentina de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Trans (FALGBT) por encargo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

## ii. Fase: 2- Exploración –Aproximación Conceptual- Esta fase se aborda a través de 3 clases

### 1. Objetivo Especifico

Definir la situación en la cual se brindará apoyo y estimular la libre expresión de los participantes sobre la situación y los problemas.

### 2. Contenidos temáticos:

Generar compromiso con la diversidad cultural. Interactuar social y profesionalmente con diferentes actores de la comunidad, en diferentes contextos culturales para favorecer el intercambio y la comunicación. Favorecer la reflexión.

#### **a. Clase 3**

Objetivo: Problematizar el tema de la diversidad.

Contenidos:

- Seleccionar situaciones problemáticas
- Explorar el problema
- Reflexiones sobre los discursos de la diversidad

Actividades:

- 📄 Ejercicio comparativo sobre los ámbitos donde se representa y experimenta la discriminación. Nota en medio gráfico.
- 📄 Mapa de la discriminación. INADI 2013
- 📁 Bibliografía:

Silvia Duschatzky Carlos Skliar “La diversidad bajo sospecha”. Reflexiones sobre los discursos de la diversidad y sus implicancias educativas. Investigadora del Área de Educación. Flacso, Buenos Aires. Profesor del Programa de Pos graduación en Educación. Universidad do Rio Grande do Sul. Brasil.


#### **b. Clase 4**

Objetivo: Ayudar a clarificar emociones y sentimientos de los colegas

Contenidos:

- Legitimación y justificación discursiva
- Pluralismo y Diversidad

Actividad Obligatoria:

 Formulario Gestionarse a sí mismo (autoreconocimiento)

 Bibliografía:

Declaración universal sobre la Diversidad Cultural. UNESCO. Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo.2002

### c. Clase 5

Objetivo: Generar el intercambio de posiciones respecto a los temas planteados.

Contenidos:


Utilizar el método de caso como generador de cuestionamientos, instalar la discusión, e interrogarse sobre la perspectiva personal a través del intercambio y la participación.

Multicultural

Pensamientos de ruptura

Alteridad

Actividad:

 Caso Harvard sobre un cambio de género. “Cuando Steve se transforme en Stephanie”

<b>Multicultural</b>	<b>Pensamiento de ruptura</b>	<b>Alteridad</b>
Los participantes pertenecen a diferentes ámbitos culturales	Las imágenes suelen ser estructurantes. (veo un hombre o una mujer)	La manera en que percibimos al otro.

La secuencia sería el siguiente:

- Leer el caso: conocer detalles
- Analizar el caso: identificar variables: protagonistas, problemas, actitudes
- Planteo de hipótesis
- Generar alternativas de acción
- Identificar lo planteado desde la teoría
- Reflexionar sobre el trabajo realizado.

 Bibliografía:

Ley N° 26.618. Matrimonio Igualitario: “Los mismos derechos, con los mismos nombres”.

Ley N° 26.378. Ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo, mediante resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas del 13 de diciembre de 2006.

Ley N° 26.160 de Comunidades Indígenas. Emergencia en materia de posesión y propiedad de las tierras.

Ley N° 26.171. Ratificación de Protocolo facultativo del Convenio sobre Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)

### iii. Fase 3: Análisis- Esta fase se aborda a través de 2 clases.

#### 1. Objetivo Específico:

Producir datos observables a través de la intervención de los participantes de razonamientos y acciones involucrados con la diversidad.

#### 2. Contenidos Temáticos

El marco de aprendizaje utilizado para esta unidad, trata de responder a la pregunta ¿cuál es el conjunto de creencias bajo el que opera mi comportamiento?, El modelo de control unilateral es una manera de pensar que tiene por objetivo mantener el control de todos los factores relevantes evitando por todos los medios quedar expuesto ante un error.

#### a. Clase 6:

Objetivo: Reflexionar acerca de la subjetividad personal y sus modelos mentales.

Contenidos:

Supuestos del control unilateral:

- Soy racional, yo veo las cosas como en realidad son
- Soy accesible e influenciable (pero sólo de acuerdo a mi lógica)
- Los demás son irracionales y no son influenciables.
- Las restricciones son barreras inmodificables.

Actividad:

 Foro de discusión: Video. <https://youtu.be/MFzDaBzBIL0>

¿Se puede cambiar con facilidad? ¿Me interesa cambiar? ¿Cuánto tiempo me puede llevar?

¿Estoy dispuesto a abandonar algunas comodidades que mi pensamiento actual me permite?

 Bibliografía:

Fredy Kofman Leading Learning Communities, Inc ITBA. Buenos Aires

Chris Argyris, Donald Schön Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness. (1992) Jossey-Bass Publishers, England



Peter Senge, (2000) La Danza del cambio Cap VII. Control unilateral. Editorial Norma. Colombia.

### **b. Clase 7:**


Objetivo: Identificar en la acción el uso de los modelos mentales.

Contenidos:

Estrategias del control unilateral:

- Definir metas unilateralmente y perseguirlas sin aceptar influencias de los demás.
- Ganar a toda costa
- Compartir sólo información que apoye su perspectiva
- Dar incentivos externos para asegurarse acatamiento.

Actividad:

-  Seleccionar uno de los siguientes videos: El puente, Pluralidad, Todos discriminamos, Trasplante.

Consigna: Reflexionar desde: La emoción que me generó cuando lo vi. ¿Qué guió mi selección?  
¿Me identifico con alguna de las situaciones? ¿Identifico que moviliza mi reacción?

¿Cómo transfiero mi estereotipo, la percepción de los demás, en las acciones presentes en mi comportamiento?

Nota: Se incluye un video en dibujos animados, para preservar que los participantes no se intimiden con su elección.

<https://youtu.be/LAOICln3MM>    <https://youtu.be/UJNYYP3-CUQ>    <https://youtu.be/KuaOToicNtg>  
<https://youtu.be/wKbVvYHi5DM>

 Bibliografía:

Fredy Kofman Leading Learning Communities, Inc ITBA. Buenos Aires

Chris Argyris, Donald Schön Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness (1992)  
Jossey-Bass Publishers, England

**iv. Fase 4: Toma de decisiones participativas- Esta fase se aborda a través de 3 clases.**

1. Objetivo Específico:

Comprometer a los participantes a transformar sus “teoría en uso” adquiriendo nuevas capacidades y nuevos valores dominantes.

2. Contenido Temático:

El Aprendizaje Mutuo

Para alguno de los participantes no van a ser totalmente nuevos pero no la actúan en la realidad de acuerdo a lo que defienden públicamente.

**a. Clase 8**


Objetivo: Facilitar un cambio en el comportamiento

Contenidos:

Supuestos del aprendizaje mutuo:

- Soy un ser humano limitado por mis modelos mentales
- Los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca
- Todos los seres humanos pueden elegir actuar en forma racional y al mismo tiempo abrirse a las opiniones de otros.
- Los errores son oportunidades de aprendizaje

Actividad:

-  Definir en cada uno de los grupos oportunidades de aprendizajes, tomando en cuenta los contextos de cada uno de los participantes de acuerdo a su rol organizacional (se toma en cuenta los diferentes niveles de autoridad). Relatar una situación de falta de inclusión, barreras que surgen en la interacción, que implicancias tiene, hay argumentos en favor y en contra, reformularla tomando en consideración lo propuesto hasta ahora en el taller.

 Bibliografía:

Fredy Kofman Leading Learning Communities, Inc. ITBA. Buenos Aires

Chris Argyris, Donald Schön (1992) Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness ) Jossey-Bass Publishers, England

Peter Senge, (2000) La Danza del cambio Cap IX. Principios para ayudarse. Editorial Norma Colombia

## **b. Clase 9:**



Objetivo: Identificar y definir acciones de cambio.

Contenidos:

Las estrategias del modelo de aprendizaje mutuo

- Definir las metas en forma consensuada y lograr su cumplimiento en forma colectiva
- Compartir y maximizar el compromiso
- Aceptar los sentimientos de otras personas como expresiones válidas

Actividad:

-  Compartir entre los participantes las prácticas acerca de la diversidad en cada una de las sedes. Focalizarse en la igualdad de oportunidades, la intolerancia, marginación entre ganadores y perdedores y la impotencia que se traduce muchas veces en estancamiento.
-  Presentar un escrito por grupo

¿Cómo estar preparado para afrontar cuestiones de rango, poder, privilegio y prejuicio?

En la actividad de la clase 8 la situación presentada era en relación a su rol organizacional, en esta se toma en cuenta la sede en la que trabajan los participantes, para poder compartir y conocer si es igual en todos los ámbitos o hay diferencias de un lugar a otro.

 Bibliografía:

Fredy Kofman Leading Learning Communities, Inc ITBA. Buenos Aires

Chris Argyris, Donald Schön Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness (1992) Jossey-Bass Publishers, England

## **c. Clase 10:**

Objetivo: Realizar el cierre de la actividad.

Cierre e Integración

En esta clase se cierra el proceso de evaluación con la entrega de las elaboraciones grupales. Para la capacitación dentro de la organización la evaluación del proceso enseñanza y aprendizaje requiere de evidencia sistematizada, para determinar si se han producido los cambios (aprendizaje) y como se han incorporado a la acción en el trabajo.

## **j. Criterios de Evaluación**

La realización del Taller forma parte del Plan de Capacitación anual de la compañía.

Cumplimiento y Seguimiento del Plan de Capacitación.

Comprende:

*Asistencia* Se actualiza en la cuenta personal de cada participante

*Evaluación de la Efectividad de la Capacitación*

Para medir la efectividad de la capacitación, se sigue el siguiente instructivo:

- a. Al momento de solicitarse una actividad de capacitación, el superior solicitante deberá completar el formulario de Detección de necesidades de Capacitación (DNC) en el cual se define la forma de medir la efectividad de dicha actividad. (se adjunta en el anexo)
- b. En el formulario se asientan los siguientes datos:

*Niveles de Medición*

Los niveles de medición son cuatro:

*Nivel I:* Reacción de los participantes: Consiste en la recolección de las percepciones y sentimientos de los participantes, la cual se produce normalmente en forma inmediata después de la capacitación.

*Nivel II:* Evaluación del Aprendizaje: El proceso de recolección, análisis y entrega de la información, la que se produce normalmente en forma inmediata, orientado a la determinación de cuanto han aprendido los participantes y cuanto han podido aplicar.

*Nivel III:* Aplicación de la capacitación: Lo constituye el análisis destinado a averiguar si, los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se han enseñado en el proceso de transferencia de capacitación, son ahora utilizados en el lugar de trabajo y en qué medida interviene el medio como efecto condicionante.

*Nivel IV:* Evaluación del impacto y retorno de la inversión (ROI): es el proceso por el cual se determina cuanto y cuan favorablemente la capacitación realizada ha contribuido a un incremento de la productividad en la organización, a un mayor nivel de satisfacción del cliente interno o externo y/o concreción del Plan estratégico del negocio de la organización.

Se utilizan como medición de la eficacia de la capacitación las siguientes herramientas:

Nivel I:

Ficha Técnica (anexo)

Nivel II:

Indicadores de Capacitación: El objetivo de todo plan de capacitación es lograr que sea eficiente y eficaz, entendiendo por aquel que los conocimientos de la capacitación sean debidamente aprendidos, y por eficacia que los conocimientos de capacitación sean aplicados.

Nivel III:

Ambiente de trabajo: Encuesta de Clima organizacional anual (antes y después de la capacitación). Ítems Cumplimiento de política de Liderazgo de Equipos y de Pautas de Comportamiento.

Evaluación de Desempeño anual (antes y después de la capacitación)

Nivel IV:

Control de No conformidades en el sistema de gestión de la calidad por incumplimiento de procesos de gestión para superar los obstáculos de la gestión diaria.

Beneficios por aumentos de productividad en las comunicaciones, en función directa con los tiempos de ejecución de las obras.

Encuesta de Satisfacción de los Clientes > a 85 puntos

**k. Cronograma:**

Nombre del Curso: TALLER GESTION DE LA DIVERSIDAD

Período de Aprendizaje: 2DO TRIMESTRE 2016

Semana	Fecha	Contenidos /Clases	Bibliografía obligatoria	Actividades
1.		Introducción Discursos de la diversidad. Discursos y prácticas culturales Pluralismo y Diversidad Pensamientos de ruptura	Meirieu, Philippe. (1998): Frankenstein Educador. Barcelona: Editorial Laertes  <i>de Bustos Juan Carlos Miguel Sobre pluralismo y diversidad.</i> Artículo Resumen	Presentación personal en el foro de presentación. Formación de grupos heterogéneos por lugar de residencia. Organizadores: "La Jirafa y el Elefante" Estructuras visuales
2.		Estimular la libre participación de los participantes Presentar situaciones prácticas: del ámbito laboral o cotidiano	OIT. ORGULLO (PRIDE) en el trabajo Un estudio sobre la discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual e identidad de género en Argentina. Basado en la investigación realizada por la Federación Argentina de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Trans (FALGBT) por encargo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).	Debates en foro de discusión Video Black & White Michel Jackson
3.		Seleccionar situaciones problemáticas Explorar el problema Reflexiones sobre los discursos de la diversidad	Silvia Duschatzky Carlos Skliar "La diversidad bajo sospecha". Reflexiones sobre los discursos de la diversidad y sus implicancias educativas. Investigadora del Área de Educación. Flacso, Buenos Aires. Profesor del Programa de Pos graduación en Educación. Universidad do Rio Grande do Sul. Brasil.	Ejercicio comparativo sobre los ámbitos donde se representa y experimenta la discriminación. Base INADI 2013-Todas/os las/os encuestadas/os. Mapa de la discriminación.
4.		Ayudar a clarificar emociones y sentimientos propios y de los colegas Legitimización y justificación discursiva. Pluralismo y Diversidad	Declaración universal sobre la Diversidad Cultural. UNESCO. Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo.2002	Completar Formulario Gestionarse a sí mismo. (autoreconocimiento)
5.		Multicultural Pensamientos de ruptura Alteridad	Ley N° 26.618. Matrimonio Igualitario: "Los mismos derechos, con los mismos nombres". Ley N° 26.378. Ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo, mediante resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas del 13 de diciembre de 2006. Ley N° 26.160 de Comunidades Indígenas. Emergencia en materia de posesión y propiedad de las tierras.	Caso Harvard sobre un cambio de género. "Cuando Steve se transforme en Stephanie" <a href="http://tiempo.infonews.com/nota/152753/podemos-ser-otra-cosa">http://tiempo.infonews.com/nota/152753/podemos-ser-otra-cosa</a>  Foro de discusión en base a la lectura de los materiales de la clase 5.

			Ley N° 26.171. Ratificación de Protocolo facultativo del Convenio sobre Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)	
6.		Control Unilateral Supuesto del control unilateral	Fredy Kofman Leading Learning Communities, Inc ITBA. Buenos Aires Chris Argyris, Donald Schön Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness. (1992) Jossey-Bass Publishers, England Peter Senge, (2000) La Danza del cambio Cap VII. Control unilateral. Editorial Norma. Colombia	Foro de discusión: Aprendemos/desaprendemos <a href="https://youtu.be/MFzDaBzBIL0">https://youtu.be/MFzDaBzBIL0</a>
7.		Estrategias del control unilateral	Fredy Kofman Leading Learning Communities, Inc ITBA. Buenos Aires Chris Argyris, Donald Schön Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness (1992) Jossey-Bass Publishers, England	Selección de videos Elección de uno para trabajo individual. <a href="https://youtu.be/LAOICltn3MM">https://youtu.be/LAOICltn3MM</a> <a href="https://youtu.be/UJNYYP3-CUQ">https://youtu.be/UJNYYP3-CUQ</a> <a href="https://youtu.be/KuaOToicNtg">https://youtu.be/KuaOToicNtg</a> <a href="https://youtu.be/wKbVvYHi5DM">https://youtu.be/wKbVvYHi5DM</a>
8.		Aprendizaje Mutuo Supuestos del aprendizaje mutuo	Fredy Kofman Leading Learning Communities, Inc. ITBA. Buenos Aires Chris Argyris, Donald Schön (1992) Peter Senge, (2000) La Danza del cambio Cap IX. Principios para ayudarse. Editorial Norma Colombia	Definir en cada uno de los grupos oportunidades de aprendizajes, tomando en cuenta los contextos de cada uno de los participantes de acuerdo a su rol organizacional
9.		Estrategias del modelo de aprendizaje mutuo	Fredy Kofman Leading Learning Communities, Inc ITBA. Buenos Aires Chris Argyris, Donald Schön Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness (1992) Jossey-Bass Publishers, England	Actividad grupal compartida Presentación de conclusiones
10.		Cierre e Integración Evaluación de la Actividad		En esta clase se cierra el proceso de evaluación con la entrega de las elaboraciones grupales. Para la capacitación dentro de la organización la evaluación del proceso enseñanza y aprendizaje requiere de evidencia sistematizada, para determinar si se han producido los cambios (aprendizaje) y como se han incorporado a la acción en el trabajo.

## **I. Recursos:**

Se presentan, semana a semana, los materiales de lectura, con su correspondiente bibliografía (digitalizada) para que los alumnos puedan bajarla y guardarla en su PC para leerla y trabajar en el momento que les resulte más oportuno.

Se recomienda que, al bajar el material, lo guarden en forma ordenada (tema por tema o semana por semana) para no tener dificultades para entender la secuencia de estudio y trabajo cuando lo accedan off line. Además, semanalmente se indican qué ejercicios y actividades completan el trabajo. Toda esa información está en el Plan de trabajo, que pueden descargarse de este mismo sitio.

Los recursos para la presentación de los temas son variados: · Explicación de los temas por escrito · organizadores avanzados, noticias en medios gráficos y de internet, material de lectura, (obligatorio), material presentado por los participantes de su experiencia o de noticias o medios gráficos o de internet.

La atención tutorial se ofrece de manera continuada y permanente. Además de ir subiendo las clases y materiales semana a semana, se orienta la realización de las actividades y se coordinan los foros. Como modelo de atención, se atienden sus consultas o comentarios de forma asincrónica (la dirección de mail personal) con respuesta como máximo a las 48 horas hábiles de realizada la consulta. (texto portal en el anexo 8.2)

### **m. Actividades Prácticas**

#### *Clase 1*

Se presenta a los participantes la historia de “La Jirafa y el Elefante” como puente entre el nuevo material y el conocimiento previo de los participantes. Tiene el propósito de dirigir su atención a lo que es importante del material, resaltar las relaciones entre las ideas presentadas a través de un material ajeno al contexto organizacional para desestructurar y apuntar a lo más lúdico del adulto.

Estructuras visuales: Ejercicio utilizando las leyes de la gestalt para destacar la pregnancia de algunos detalles en una escena me orientan la visión y me impiden modificar lo que veo y su analogía con los estereotipos y alteridad y el lugar de la primera impresión por estímulo gráfico predominante.





## Clase 2

<https://youtu.be/F2AitTPI5U0> Black & White Michel Jackson

<http://www.quaver.fm/cancion/black-or-white>

### Líneas de trabajo del video

En medio del éxito alcanzado por la canción, su vídeo causó controversia por dos razones:

1. Algunos movimientos sexualmente sugestivos del cantante, como agarrarse la entrepierna.
2. Secuencias del mismo cometiendo actos interpretados como vandalismo (dañar coches, romper ventanas, entre otros).

En las escenas anteriormente citadas, Michael Jackson quería dar a conocer su rechazo y protestar en contra de organizaciones que promovían la violencia, el terrorismo, por la supremacía de la raza blanca y otras manifestaciones, esto se aprecia cuando en el video Michael rompe un cartel con las iniciales “KKK” que significa “[Ku Klux Klan](#)”, el nombre que adoptaron varias organizaciones en los Estados Unidos, que han predicado la supremacía de la raza blanca, homofobia, el antisemitismo, racismo, anticomunismo, anti-catolicismo y la xenofobia. Estas manifestaciones de violencia por parte de Michael Jackson para protestar en contra de estos grupos, no se interpretaron como debía ser.

Es por eso que muchos canales de televisión decidieron omitir los cuatro últimos minutos del video musical, para, según dijeron, salvaguardar el horario de protección al menor,

transmitiéndolo completo sólo en las madrugadas y en programas dedicados a pasar videos sin censura.

Hoy en día, la versión censurada sigue siendo la más transmitida, con algunas apariciones de la versión completa especialmente en programas que muestran vídeos que causaron controversia en su época. También, se incluye en compilaciones de vídeo de Jackson.

### Clase 3

<http://www1.rionegro.com.ar/arch200311/08/v08j03.php>

<http://www.lanacion.com.ar/120149-impiden-a-una-alumna-chilena-ser-abanderada>

### Argumentaciones

La formación de competencias toma como base en este caso la vía del “práctico reflexivo” (en la línea de Schon, y Perrenoud) y la vía del análisis del trabajo que pretende observar y comprender el trabajo tal como se realiza en una situación concreta. En la primera se enfatiza la reflexión sobre sí y en la otra la reflexión sobre el trabajo en el que se está implicado y sobre las capacidades involucradas en la mejora de las propias prácticas laborales.<sup>4</sup>

Asimismo cuando hacemos el ejercicio comparativo sobre los ámbitos donde se representa y experimenta la discriminación como así también los ámbitos principales de donde provienen las denuncias en el INADI, vemos a la precariedad de las relaciones laborales como un escenario que potencia los imaginarios del acto discriminatorio, dotando de especificidad y fragilidad al vínculo social.

TIPOS DE DISCRIMINACIÓN PERCIBIDOS-EXPERIMENTADOS-DENUNCIADOS *			
ORDEN	PERCIBIDO	EXPERIMENTADO	DENUNCIADO
1.	<b>Nivel Socioeconómico</b>	<b>Nivel Socioeconómico</b>	<b>Personas con discapacidad</b>
2.	Sobrepeso u obesidad	Migrantes	Forma de pensar o ideología
3.	Migrantes	Color de piel	Estado de Salud
4.	VIH Sida	Aspecto físico	Migrantes
5.	Orientación sexual	Sobrepeso u obesidad	Orientación sexual
6.	<b>Personas con Discapacidad</b>	Personas con discapacidad	Ser mujer
7.	Color de Piel	Vestimenta	<b>Nivel Socioeconómico</b>
8.	Pueblos indígenas	Forma de pensar o ideología	Aspecto físico

<sup>4</sup> Schon <https://upnmonclova.wordpress.com/2011/12/10/la-propuesta-de-donald-schon-el-conocimiento-esta-en-la-accion/>

9.	Ser mujer	Orientación sexual	Religión
10.	Adultos/as mayores	Ser mujer	Identidad de género
11.	Personas de origen asiático	Religión	Adultos/as mayores
12.	Religión	Adultos/as mayores	VIH Sida
13.	Estado de Salud	Provincia o localidad de origen	Pueblos indígenas
14.	Niños/as y Jóvenes	Estado de Salud	Sobrepeso u obesidad

Base INADI 2013-Todas/os las/os encuestadas/os.

\*El orden de los tipos de discriminación percibido y experimentado corresponde a la Base INADI 2013 del Mapa de la Discriminación sobre la base de un consolidado de 11000 casos en todo el país. - La comparación es con la base de denuncias del INADI del año 2012 que fue aportada por la Dirección de Asistencia a la Víctima. (El tipo de agrupamiento y tipología de la misma corresponde a la Dirección de Políticas contra la Discriminación).

#### *Clase 4*

Proporcionar a los participantes cierta sensación de control sobre su propia gestión del comportamiento, colaborando en ver la conexión entre los asuntos de taller y las preguntas que se podían proponer a sí mismos. Cada una de las propuestas del formulario, tomarla como un organizador avanzado para la reflexión. (Anexo 8.3)

#### *Clase 5*

<http://tiempo.infonews.com/nota/152753/podemos-ser-otra-cosa>

Caso Harvard sobre un cambio de género. “Cuando Steve se transforme en Stephanie” (texto en el anexo 8.1) Foros de discusión tomando como guía el video y noticia de la clase anterior

#### *Clase 6*

Autoevaluación. Gestionarse a sí mismo. Una persona no puede aprender de críticas vagas, “como tener una mala actitud” o “poner cara de no me importa, pero si se evocan observaciones específicas se puede volver observador de su comportamiento (Formulario en anexo)

#### *Clase 7*

Selección de videos. Continuidad de la fase de análisis a través de lo reflexivo.

<https://youtu.be/LA0ICltn3MM> <https://youtu.be/UJNYYP3-CUQ> <https://youtu.be/KuaOToicNtg>  
<https://youtu.be/wKbVvYHi5DM>

### *Clase 8*

Definir en cada uno de los grupos oportunidades de aprendizajes, tomando en cuenta los contextos de cada uno de los participantes de acuerdo a su rol organizacional

### *Clase 9*

Presentación de conclusiones. Hacer un cierre de elementos críticos que pude haber construido en las actividades anteriores.

### *Clase 10*

Cierre y conclusiones. Es además en puente para el ciclo de seguimiento, de las interacciones iniciadas en este Taller, para que se difundan las prácticas y se generen lazos de apoyo y desarrollo mutuo.

## **8. CONCLUSIONES:**

Abordar el tema de la diversidad en el contexto organizacional supone el cuestionamiento de paradigmas que atraviesan en forma transversal la cultura de la organización. Como principio de interacción implica poner en cuestión modalidades y esquemas de pensamiento que, por líneas generales interpelan la subjetividad de las personas que comparten un “escenario” organizacional. El entramado de situaciones que se generan no lo es sin consecuencias para el devenir de las personas que conviven en un tiempo y espacio determinado, esto dentro y fuera de la organización.

Cambiar actitudes y modalidades de pensamiento implica una transformación y si no es posible cambiarlas interpretar que es necesario adaptarse. La cultura organizacional tiende a mimetizar, conservar, absorber lo que intenta cambiarla. Si bien en este caso, la inquietud, que se transforma en necesidad de capacitación, surge del propio entramado organizacional, una cosa es decir y otra es hacer.

Los resultados, especialmente cuando se trata de modelos de comportamientos y de suposiciones acerca de la realidad que implican a la subjetividad, se obtienen, si es que sucede, en un tiempo considerable. Para promover y sostener la transformación es necesario la continuidad y el sostenimiento de una responsabilidad compartida para no entrar en contradicciones y que lo que se quiere cambiar o superar, insista en sostenerse. El comportamiento esquizoide de las organizaciones de proponer una intención y ejecutar otra

acción, y hacer exactamente lo contrario a lo que predica está latente en cualquier programa de capacitación.

Cuando se hace referencia en este trabajo al concepto de calidad es pensando en que es un concepto que en muchas ocasiones está sujeto a las circunstancias. El tratamiento de la diversidad no puede ser un producto de las circunstancias, es un compromiso personal y social cuya finalidad excede los tiempos y tareas organizacionales.

## 9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS GENERALES:

- Argyris, C. (1999): *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Argyris, C. y Schön, D (1992). *Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness*. England: Jossey-Bass Publishers,
- Bauman, Z. (2013): *La globalización. Consecuencias humanas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Boivin, M, Rosato A y Arribas V. (2004) *Constructores de Otredad .Una introducción a la Antropología Social y Cultural*. (págs.55-71).Buenos Aires: Editorial Antropofagia.
- Burke, K (1969a). *A grammar of motives*. Berkeley: University of California Press.
- Coronado, M. (2008) *Competencias docentes. Ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional*. Buenos Aires: Colección Educación y Trabajo Noveduc
- Coronado, M. (2008) *Competencias Sociales y Convivencia. Herramientas de Análisis y Proyectos de intervención*. Colección Educación y Trabajo. OIT Organización internacional del trabajo a través de su centro de formación ITCILO
- Davini, M. C. (2009) *Métodos de enseñanza: didáctica general para maestros y profesores*. Buenos Aires: Santillana.
- Declaración universal sobre la Diversidad Cultural. UNESCO. Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo.2002
- Duschatzky, Silvia; Skliar Carlos (2000) "*La diversidad bajo sospecha*". Reflexiones sobre los discursos de la diversidad y sus implicancias educativas.. Buenos Aires. Flacso
- Eggen, P. D- Kauchak ,D. P.(2006) *Estrategias docentes. Enseñanza de Contenidos curriculares y desarrollo de habilidades de pensamiento*. España: Fondo de Cultura Económica.

- Feldman, D. (2010) *Enseñanza y Escuela*. Cuestiones de Educación, Buenos Aires: Paidós
- Francke Ramm, M de L (2008): *Gestión de la diversidad*. En: M.Andriaensé Rodríguez; B. E. Cárdenas; M.S.Gómez López & L.Manrique Cadena. *Aprendizaje Organizacional*; (págs.101-139).México: Mc Graw Hill.
- Freire Paulo. (1975): *Pedagogía del oprimido*. Madrid. (págs. 60-62). Siglo XXI.
- García A. (2007) Ruiz Corbella M y Dominguez Figaredo . *La educación a distancia a la educación virtual*. Barcelona. Ariel
- Grignon, C. y Passeron, J.C. (1991): *Lo culto y lo popular Miserabilismo y populismo en sociología y literatura*. Buenos Aires. Nueva Visión
- Guattari, F. (1976): *Psicoanálisis y transversalidad*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Knowles, M. S, Holton Elwood, F & Swanson, R. (2011): *Andragogía El aprendizaje de los adultos*. México: AlfaOmega.Oxford.
- Kofman F. (2008) *Del control unilateral al aprendizaje mutuo*. Leading Learning Communities,Inc ITBA. Buenos Aires
- Kolb D. A, (1977) Aprendizaje y solución de problemas En: Mcintyre, J. M, Rubin I.M; *Psicología de las organizaciones*. (págs.18-34). México: Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Leach, E. (1967) *Un mundo en explosión*, (págs. 50-51).Barcelona: Editorial Anagrama.
- Ley N° 26.160 de Comunidades Indígenas. Emergencia en materia de posesión y propiedad de las tierras.
- Ley N° 26.171. Ratificación de Protocolo facultativo del Convenio sobre Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)
- Ley N° 26.378. Ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo, mediante resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas del 13 de diciembre de 2006.
- Ley N° 26.618. Matrimonio Igualitario: “Los mismos derechos, con los mismos nombres”.
- Meirieu, P. (1998): *Franskenstein Educador*. Barcelona: Editorial Laertes
- Michael W. (1998): *Tratado sobre la tolerancia*, Barcelona: Paidós.
- Miller W.R, & Rollnick Stephen (2002) *Motivational Interviewing: Helping People Change*. N.Y. USA. Guilford Press
- OIT. ORGULLO (PRIDE) en el trabajo Un estudio sobre la discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual e identidad de género en Argentina. Basado en la

investigación realizada por la Federación Argentina de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Trans (FALGBT) por encargo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

- Olivera Pérez D. (2008) *Uruguay: diversidad sexual y fundación de la Red LGTB del Mercosur*. Revista Trabajo Social.N°18- UNAM
- Percia M. (1997): *Notas para pensar lo grupal*. Buenos Aires Lugar Editorial.
- Perry citado por Knowles Malcolm S, Holton Elwood F & Swanson Richard (2011): *Andragogía El aprendizaje de los adultos*. Alfa Omega. Oxford. Mexico. Pág 199
- Schein E. H. (1982): *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall, Inc
- Senge Peter, (2000) *Temor y Ansiedad* (págs.211-241). *La Danza del cambio*. Colombia: Editorial Norma.
- Stenhouse, L. (1984): *Investigación y desarrollo del curriculum*. (págs.127-142). Madrid: Ediciones Morata.5ta Edición.
- Universidad de Buenos Aires (2010): *Ficha de cátedra didáctica especial y práctica de la enseñanza*. Módulo IV (pág.3)
- Wasserman, S. (1994): *El estudio de casos como método de enseñanza*. (págs.51-93). Buenos Aires: Amorrortu
- Zanelli, & Riso. (1992) [Módulo 4bis cátedra didáctica especial y práctica de la enseñanza.2012] UBA

## 10. ANEXO



## El caso HBR

POR LOREN GARY Y BRIAN ELLIOT

COMENTARIOS DE LINDA A. TAYLOR,  
RONALD K. ANDREWS  
Y STASHA GOLIASZEWSKI

# Cuando Steve se transforme en Stephanie

¿Qué implica el cambio de género de un jugador estrella para la cultura y estrategia de crecimiento de una empresa tradicional?

**TRAS** cerrar el maletero de su Audi, Eric y Henrietta Mercer entraron a la casa con sus bolsas de abarrotes. Mientras Eric guardaba las compras, Henrietta comenzó a revisar la correspondencia que habían recibido. Se sorprendió al encontrar una carta de Morgan, su hija de 29 años, quien trabajaba como investigadora de genomas en Boston.

“¿Por qué habrá escrito?”, Henrietta se preguntó en voz alta, acomodándose en una silla en la cocina y luego sacándose los zapatos. Un rato después, exclamó: “¡Caramba!”.

Eric la miró. “¿Qué hay?”.

“Morgan nos mandó una copia del formulario que tiene que llenar para renovar su permiso de conducir en Massachusetts. Escucha esto: ‘Llenar sólo si algo ha cambiado: nombre, domicilio, número telefónico, *designación de género*’”.

La carta de Morgan estaba extrañamente relacionada con el desafío que actualmente más preocupaba a su madre. Como vicepresidenta senior de recursos humanos de LaSalle Chemical, Henrietta sabía que alrededor de 25% de las empresas líderes de Estados Unidos contaban con políticas que protegían a los empleados contra la discriminación basada en la identidad de género. Pero nunca había imaginado que le tocaría a ella abordar el tema y ciertamente no en LaSalle,



una empresa *Fortune* 1000 con sede en Aurora, Illinois, que proveía productos y servicios a refinerías, empresas de perforación petrolera, y de control de contaminación.

Sin embargo, fue exactamente lo que sucedió: Steve Ambler, una estrella emergente en LaSalle, había informado a la alta dirección que se iba a transformar en Stephanie mediante un proceso conocido como transición de género. Karl Diener, el CEO, había solicitado a Henrietta que le informara regularmente acerca de los problemas que LaSalle podría enfrentar por

su causa, y aquella misma mañana las cosas habían tomado un rumbo perturbador. Henrietta contaba con el fin de semana para organizar sus ideas de cara a una reunión a efectuarse el lunes con Karl y el comité ejecutivo.

“Mira, ¿por qué no preparas tu presentación mientras yo hago la cena?”, preguntó Eric, echándola de la cocina. “Y no te desanimes tanto”, dijo, con absoluta seriedad. “La transición de Steve a Stephanie mejorará sus cifras relacionadas con la acción afirmativa”.

Los casos HBR, aunque ficticios, presentan dilemas habituales en la gestión de empresas y ofrecen soluciones de expertos.

### La siguiente ronda de cambios

Nueve meses antes, LaSalle había adquirido CatalCon, una empresa en Detroit que vendía tecnología de craqueo catalítico fluido a empresas petroquímicas. Karl Diener había anunciado una importante consolidación de los equipos de ventas de las dos empresas: estarían integradas y racionalizadas de tal modo que ambas pudieran vender la tecnología y los servicios de CatalCon y LaSalle. La gente de ventas de CatalCon sería reasignada a Aurora. Karl había elegido especialmente a Steve para que liderara la iniciativa de cambio y lo nombró director de ventas en bloque.

Con sus 38 años, Steve era el chico dorado de LaSalle. Había reestructurado la estrategia de ventas de control de contaminación de la empresa para que estuviera orientada al cliente en lugar de al producto. Las ventas se más que duplicaron en aquel sector, y el nuevo enfoque se implementó en los clientes más grandes del grupo que pertenecían al sector petroquímico. Steve era el candidato natural para que liderara la siguiente ronda de cambios.

Posteriormente, hacía sólo tres semanas, Steve pidió una reunión con Henrietta. Cuando él llegó con 20 minutos de anticipación, Henrietta sospechó que era algo urgente.

"Henrietta, tengo algo muy personal que contarte", dijo. "Ya sé que en el mejor de los casos, esto te sorprenderá, aunque me imagino que te impactará profundamente", dijo Steve, sentado rígidamente sobre el sillón de cuero marrón en la oficina de Henrietta. Ella esperó que hablara, preguntándose cómo podía convencerle de que no renunciara.

"Durante años me he atendido con un psicólogo para aprender a lidiar con lo infeliz que estoy con mi género. Estoy planificando vivir como mujer en el futuro cercano, y quiero asegurarme que podemos enfrentar esto en conjunto". Steve habló lentamente, dándole tiempo a Henrietta para digerir la noticia. Henrietta estaba conmocionada. Intellectualmente sabía que a ve-

ces algunas personas sentían que estaban atrapadas en el cuerpo del género opuesto. Pero, ¿Steve? Él era un típico hombre, viril, casado con dos hijos.

Cuando volvió a concentrarse en la conversación, escuchó a Steve enumerando los pasos del proceso de transición: electrólisis, lecciones de voz, terapia hormonal, cirugía para la feminización facial, cirugía genital. Ahora que había pasado por la terapia de género, estaba listo para iniciar las primeras tres etapas. "No estoy haciendo esto por una fascinación adolescente con los estilos de vida alternativos", dijo, mirando a Henrietta a los ojos.

"¿Cuándo se podrá ver que eres... una mujer?", respondió, siendo un poco más directa de lo que quería ser.

por convertirme en mujer? ¡Una mujer más a la cual pueden pagarle menos!".

Se impuso un nervioso silencio mientras Henrietta evitaba mirarlo a los ojos. Explicó que tendría que investigar más antes de que la empresa pudiera comprometerse a cualquier cosa.

"No estoy pidiendo más que eso", dijo Steve. Se paró, aliviado porque el asunto no le había hecho perder su trabajo, al menos no por ahora.

### El resentimiento crece

Casi tres semanas después de su conversación con Henrietta, Steve se encontraba sentado en un bar en el aeropuerto de Houston, esperando un vuelo de conexión a Chicago que venía atrasado. Junto con Alex Grant, el mejor vendedor de CatalCon, estaban

“¿Un descenso por convertirme en mujer? ¡Una mujer más a la cual pueden pagarle menos!”.

"No tendré vellos faciales y en unos seis meses más tendré pechos", dijo Steve. "Mi voz seguirá cambiando a medida que yo la entrene. Pero seré abiertamente mujer recién cuando me haya sometido a la cirugía facial y comience a usar ropa de mujer en público".

Henrietta se quedó callada. Las preguntas le impedían pensar. ¿Cuáles eran las implicancias legales de hacer un cambio de género? Si el permiso por maternidad era considerado una discapacidad, ¿cómo considerar las cirugías para cambiar de género? ¿Y qué sucedería con los colegas y clientes de Steve? Por lo general, los clientes de LaSalle eran conservadores empresarios petroleros.

"Steve", dijo Henrietta, eligiendo sus palabras cuidadosamente, "¿sería más fácil para ti desempeñar un rol interno mientras haces esta transición?".

Él había anticipado su reacción y respondió con una broma: "¿Un descenso

volviendo de un viaje de ventas de cuatro días. Steve, quien era un experto en elegir a la persona perfecta para un puesto, estaba deslumbrado: el viaje había confirmado sus sospechas de que Alex era clave para el éxito de su plan para la integración de las ventas. Alex, sin embargo, estaba agotado y le irritaba el buen humor de Steve.

"Estos viajes juntos son sumamente valiosos", dijo Steve, mientras bebía su Martini con granada.

"Me alegra saber que piensas que está dando resultados", dijo Alex tomando su cerveza. No era que le disgustara Steve, pero tampoco le gustaba. Entendía que debían trabajar juntos para que la nueva estrategia de ventas de LaSalle fuera un éxito, pero le molestaba el hecho de que a Steve le otorgaran el codiciado puesto de director de ventas.

Era verdad que la gente de LaSalle se había quedado con la mayor parte de

los mejores cargos tras la adquisición, pero Alex pensaba que sus 20 años más de experiencia y su trayectoria de ventas en CatalCon lo convertían en un mejor candidato que Steve, y parte de él se preguntaba si no habría sido discriminado por su edad. Alex era un experto en la construcción de relaciones. Cuando aconsejaba a los clientes que compraran productos y servicios extra a su empresa, rara vez ponían en duda sus recomendaciones, ya que confiaban absolutamente en él. En el momento en que sucedió la adquisición, su sueldo casi igualaba al del CEO de CatalCon. El puesto de director de ventas habría implicado una reducción sustancial en su sueldo, pero su esposa, Mary, hacía poco había sido diagnosticada con cáncer de mama y él quería dedicar menos tiempo a los viajes. No haber logrado el puesto hizo que mudarse a Aurora fuera una experiencia aún más desagradable para él.

“No me convence el que yo sea tan importante en esta integración de ventas”, dijo Alex justo cuando el altoparlante anunció un nuevo atraso de su vuelo. “Estoy viajando mucho más de lo que esperaba”. “Te necesito como mi colaborador”, contestó Steve. “Nadie más en esta empresa conoce la tecnología de CatalCon como tú. Al verte desempeñar un papel importante después de la adquisición, tus clientes se sienten más seguros”. Mientras se levantaba para ir al baño, Steve dio una palmada a la espalda de Alex. “Podemos hacerlo juntos. Confía en mí”.

La fatiga por el viaje y la preocupación por la condición de su esposa hacían que Alex actuara con una amargura no habitual en él. “Podemos hacerlo... confía en mí”, masculló, imitando la curiosa manera que tenía Steve de subir el tono de su voz al final de un largo día.

#### Un dato tóxico

Alex estaba de pésimo humor cuando llegó al trabajo al día siguiente. Estaría en la oficina alrededor de una hora antes de tomarse un par de semanas

para estar con su familia y apoyar a Mary durante su primera sesión de quimioterapia. Había terminado de leer y contestar sus e-mails cuando se percató de un sobre manila sin nombre entre los papeles desparramados sobre su escritorio.

Adentro había un sobre blanco que decía: “Alex – Privado”. Al sacar los contenidos, el título “Confidencial” le llamó la atención. Era un memo de una página firmado por Henrietta y dirigido a los miembros del comité ejecutivo de La Salle. Debajo de asunto leyó: “Programa para la transición de género de Steve Ambler”.

“¿La qué de Steve Ambler?”, exclamó Alex. Inspeccionó ambos sobres. Alguien le estaba pasando el dato en forma anónima.

Los ojos de Alex se abrieron sorprendidos mientras leía acerca de los planes de Steve durante los próximos seis meses, comenzando con la terapia hormonal. Mientras Alex leía rápidamente el memo, no pudo sino imaginar que sería él quien reemplazaría a Steve como director de ventas. Pero luego se le ocurrió una idea imposible: ¡Tal vez permitan que Steve siga en el puesto! Tener que soportar la compañía de Steve cuando él visitaba a algunos de sus mejores clientes ya era molesto, pero tener que acudir con una *Steph-a-nie*...

“¿Alex?”. Henrietta estaba parada en la entrada, preguntándole si podía interrumpirlo. “¿Cómo está Mary?”.

Alex la miró enfurecido y con un



gesto lleno de rabia le mostró el memo. “¿Realmente quieres arriesgar las relaciones con nuestros clientes sólo para que nos adaptemos a las aberraciones de una persona?”, le ladró.

“Alex, espera un minuto”. Henrietta cerró la puerta de su oficina y bajó su voz. “¿Cómo llegó este documento a tus manos?”.

Él ignoró su pregunta. “¿Y cuándo pensabas contarnos?”.

“Tienes que entender que esto es algo nuevo para todos, y en estos momentos no tengo permiso para informar al respecto. Debemos respetar la

privacidad de Steve. En última instancia éste es un problema médico.

“¿Has pensado en lo que sucederá acá en la oficina en seis meses más cuando Steve llegue vestido de mujer?”, Alex estaba que echaba humo. “Escucha lo que digo, serán muchos los que nos preguntaremos qué tipo de mente inestable debe tener la persona que *elige* someterse a este tipo de cirugía. Es indecente. Está *mal*. No esperes que yo sienta algo distinto”.

“Alex, cálmate”, dijo Henrietta. “No te estoy pidiendo que cambies tus valores o creencias. Hay soluciones a los problemas que te podrían estar preocupando. Otras empresas han experimentado esto mismo y han buscado la forma de adaptarse”.

“Dios mío, Henrietta, si pudieras escucharte. ¿De qué estás hablando?”, Alex comenzó a pasearse por la oficina. “¿No entiendes? No se trata de adaptarse. Éste es un tema *moral*, no médico. Francamente, prefiero renunciar antes de pertenecer a una organización que ha perdido su brújula moral”. Miró su reloj con rabia. Mary iba llegar atrasada a su sesión de quimioterapia.

“¿No crees que hay algo tóxico en un entorno laboral que te encoleriza tanto que uno llega a olvidar el problema que mi propia esposa tiene con el cáncer?”, preguntó mientras se iba.

Era espantoso que Alex se hubiera enterado acerca de lo de Steve de esta manera, pensó Henrietta mientras volvía a su oficina. Pero al menos ahora sabía cómo algunas personas podrían reaccionar en la organización. Afortunadamente, Alex estaría fuera de la oficina durante las próximas dos semanas, y difícilmente podría causar una conmoción. Podría usar la calma relativa para terminar de afinar su estrategia para abordar los problemas que presentaba la transición de Steve.

#### “Muy complicado”

El sábado por la noche, Henrietta y Eric estaban sentados en el sofá de su living hablando sobre su inminente re-

unión con Karl y el comité ejecutivo.

“La ley de Illinois protege a los empleados contra la discriminación por identidad de género”, dijo Henrietta, ensayando lo que sabía. “No tenemos otra opción que no sea idear una política corporativa que cumpla la ley estatal”. Se levantó para colocar otro trozo de leña al fuego. “Pero es más que eso”, dijo, atizando las brasas. “Queremos que los empleados puedan sentirse auténticos en su trabajo. Los empleados plenamente comprometidos son una parte clave de nuestra cultura”.

“Todo eso está muy bien”, dijo Eric, “¿pero cómo vas a hacerlo para que Alex pueda sentirse auténtico en su trabajo?”.

“Lo más probable es que no sea mediante la capacitación en sensibilidad hacia el género”, respondió Henrietta. “Pero me gustaría encontrar un mediador que pueda lograr que Steve y Alex conversen sobre la situación”. Se paró al lado del fuego, frotándose las manos, antes de voltearse hacia Eric de nuevo. “El problema es que he estado evaluando los recursos existentes, y muchos de los coach y consejeros en este ámbito son personas transgénero. Eso podría alejar totalmente a Alex”.

“Y los más probable es que Steve no acepte que llegues con alguien que no tenga experiencia en temas transgénero”, respondió Eric. “¿No hay alguien de la empresa que pueda hacerlo? ¿Tú, por ejemplo?”.

Henrietta hizo una mueca.

Las llamas crepitaron e iluminaron la sala. Eric habló primero. “Ya sé que no te va a gustar esto, pero podrías advertir a Steve de las consecuencias. Francamente, tus clientes nunca lo aceptarán cuando empiece su transición hacia Stephanie. Insiste en que acepte un cargo interno, al menos hasta que la transición se haya completado”.

“No lo sé”, dijo Henrietta. “Tal vez la gente sea más tolerante de lo que tú te imaginas”. Se estaba acordando de un empleado que había vuelto después de un periodo de rehabilitación por

drogas y que se había reintegrado sin problemas a la empresa. “Además”, recordó a su marido, “necesitamos que Steve esté comprometido para que el proceso de integración sea exitoso. De hacer el papel de dura, sería más lógico hacerlo con Alex. Podría finalmente decidir marcharse, aunque no lo creo, dada la salud de Mary y su necesidad de contar con los beneficios”.

“¡Pero hacer que Alex se quede por esas razones tampoco es la solución correcta!”, dijo Henrietta, levantando las manos en un gesto de frustración. “No sólo necesito a Alex ahí, *también* necesito que esté comprometido. ¡Dios mío! Es nuestro mejor vendedor, la conexión principal con nuestra base de clientes en CatalCon. LaSalle necesita a estos dos sujetos...”.

“Un sujeto y una chica”, dijo Eric con una sonrisa discreta, justo cuando sonó el celular de Henrietta. Era su hija, Morgan, llamando desde Boston.

“¿Qué te pareció el formulario para renovar la licencia?”, preguntó.

“Todo confluente”, contestó Henrietta. Estaba a punto de explicarle, pero se arrepintió. “Morgan, tú que eres una científica, ¿qué nos dice tu investigación del genoma humano acerca de este tema de los transgéneros?”.

“Es muy complicado”, contestó Morgan.

*Fantástico*, pensó Henrietta. *Justo lo que Karl Diener no quiere escuchar.*

**¿Cómo puede Henrietta ayudar a Steve a hacer su transición en una empresa donde no todos están de su lado?** Tres comentaristas ofrecen sus consejos expertos.

**Loren Gary** ([w.gary@comcast.net](mailto:w.gary@comcast.net)) es director asociado de desarrollo de liderazgo y asuntos públicos en Center for Public Leadership en Kennedy School of Government en Harvard en Cambridge, Massachusetts. **Brian Elliot** ([belliot@mba2009.hbs.edu](mailto:belliot@mba2009.hbs.edu)) es George Fellow, y ex Zuckerman Fellow, en el programa conjunto de MBA y MPA en Harvard Business School y Kennedy School.

### **b. Modelo Tutorial: portal**

Esta guía te permitirá conocer todas las herramientas del Centro de Formación de la Compañía. (CFC)

El portal es un espacio informativo sobre todos los Programas de Formación, Presenciales y de e-learning. CFC

#### **¿Cómo se accede al Portal CFC?**

- ❖ Podemos acceder al Portal de CFC desde cualquier PC, notebook, Blackberry y todo dispositivo que dentro de la Empresa tenga conexión a Intranet de CFC.
- ❖ También podemos acceder desde fuera de la Empresa desde cualquier PC o dispositivo que tenga conexión a Internet.
- ❖ Podemos acceder al portal a través de la siguiente dirección: [www.cpc.com](http://www.cpc.com).
- ❖ Si se ingresa al Portal CFC desde el puesto de trabajo visualizarás la siguiente pantalla. (sólo se indica el texto)
- ❖ Si estamos accediendo desde el fuera de la oficina veremos la siguiente pantalla.(sólo se indica el texto)

#### **¿Cuáles son mis datos de acceso y cómo los obtengo?**

Al ingresar al Portal CFC, deberás:

1. Completar los campos usuario y clave. 2. Hacer clic en “Ingresar”. Tus datos de acceso siempre serán la primer parte de tu dirección de correo electrónico. Ejemplo: dirección de correo electrónico alibel@cfc.com. Usuario y contraseña: alibel

En caso de no recordar tu clave presiona sobre “Olvidé mi contraseña” y completa el formulario correspondiente.

Si no conoces tus datos de acceso, selecciona sobre “Registrar” y completa el formulario correspondiente.

Luego de completar el formulario, hace clic en el botón “Enviar”. A la brevedad recibirás un mail de CFC con tu usuario y clave para ingresar al Portal.

#### **¿Cómo acceder a la oferta educativa?**

Presionando sobre los diferentes programas educativos se accede a su descripción y a la información sobre los cursos disponibles.

- **Competencias de Conducción:** los líderes podrán conocer su oferta para desarrollar sus competencias.
- **Competencias Genéricas:** podrán conocer las ofertas vinculadas al desarrollo de Competencias Genéricas del Modelo de la Compañía, para cada uno de los niveles de la organización.
- **Idiomas:** se podrá acceder a la oferta educativa y temario por nivel de Idioma inglés y portugués entre otros.
- **Sistema de Gestión del Desempeño:** cursos para profundizar en habilidades requeridas en el marco del SGD.
- **Inducción:** Materiales informativos para acompañar la inducción de los nuevos colaboradores.
- **Herramientas Informáticas:** temarios de los módulos sobre el paquete office.
- **e-learning:** presionando en “e-learning”, se accede al listado de todos los cursos disponibles en esta modalidad. **Programas Corporativos:** detalle de todos los programas corporativos como el Programa de Gestión Global PGG, Jóvenes Profesionales JP, entre otros.

#### ¿Qué otras herramientas ofrece el Portal?

- Cronograma: sección que pone a disposición las fechas de los Programas de Formación.
- Mis cursos: acceso al listado de todos los cursos en los que cada usuario está inscripto, con la descripción y el nivel de avance de los mismos (sin cursar, en curso o finalizado).
- Artículos: acceso a todos los artículos relacionados al Modelo de Competencias. Podrás descargar los mismos en formato PDF.
- Biblioteca: Sección de búsqueda de material a través de filtros o palabras clave que representen los mismos.
- Contáctanos: formulario de contacto para enviar un mensaje al administrador de la plataforma.
- Ayuda: acceso al tutorial del Portal. Podrás descargar el manual en formato PDF. Home: vuelve a la página principal de la Plataforma

#### ¿Cómo puedo solicitar la inscripción a los cursos disponibles?

Para acceder a la descripción de los diferentes Programas educativos, los cursos disponibles y para solicitar la inscripción a los mismos, deberás ingresar a la categoría que corresponda. Veamos un ejemplo:

En este ejemplo, veremos cómo hacer para inscribirnos en el curso de Innovación.

1. Hace clic en “Competencias Genéricas”.
2. Para seleccionar un curso deberás hacer clic sobre el nombre del mismo. En este caso, haremos clic sobre “Innovación”.
3. Luego se desplegará un listado con el contenido del mismo. Hace clic en el material que desees conocer.
4. En todos los cursos podrás descargar un Word con la información del programa completo.
5. En el caso de los cursos con modalidad de e-learning, podrás solicitar la auto-inscripción completando el formulario. De esta forma quedarás automáticamente inscripto al curso e-learning que desees.
6. Para acceder a los cursos en los que ya estás inscripto deberás ingresar a la sección “Mis Cursos”, a través del botón que se encuentra en el menú de la cabecera.
7. En esta sección se muestran todos los cursos en los que estás inscripto.
8. Para acceder a un curso hace clic sobre la “flecha verde” que está a la derecha del recuadro e ingresará directamente a la plataforma del curso.

En la página de inicio de la plataforma de e-learning el contenido está agrupado en tres partes:

- a) Encabezado,
- b) Cuerpo,
- c) Menú Izquierdo.

En el menú izquierdo están todas las funciones que el curso tiene habilitadas.

Hace clic en “Presentación” y se abrirá una página con información general del curso (objetivos, destinatarios, duración, requerimientos técnicos, etc.).

Para acceder al contenido del curso hace clic en “Unidades” y se abrirá una página con los títulos de las unidades del curso.

En el listado del menú podrás acceder directamente a otro curso o cerrar sesión. Para regresar a la plataforma, hace clic en “Cerrar la sesión”.

El Portal de CFC siempre colaborará con vos en el desarrollo de tus competencias. Ante cualquier consulta envía un mail a [aprendizaje@cfc.com](mailto:aprendizaje@cfc.com).

¡Muchas gracias!



c. Gestionarse a sí mismo

<b>Conocer mis Fortalezas</b>	¿Qué estoy haciendo?	¿Qué estoy dejando de hacer?
<b>Mejorar mis Fortalezas</b>	Mejorar habilidades	Adquirir nuevas
<b>Brechas en mi conocimiento</b>	¿Dónde la arrogancia intelectual está provocando ignorancia paralizante y cómo puedo superarla?	
<b>Corrigiendo malos hábitos</b>	Enúncielos	
<b>Modales</b>	¿Qué clase de modales interfieren en mis relaciones interpersonales?	
<b>Comparando expectativas con resultados</b>	¿Cómo me desempeño?	

<b>¿Conozco cómo actúo?</b>	¿Actúo a través de ese conocimiento?	¿Trabajo bien con la gente o soy un solitario?	¿En qué tipo de relación?	¿Si avanzara en un cambio de actitud que conductas podría ver?
<b>Me desempeño bien...</b>	¿Qué diferencias marco con mis colaboradores?		Necesito un entorno predecible y altamente estructurado	
<b>¿Soy capaz de cambiar mi percepción de la realidad?</b>	¿En qué?		¿Cómo?	

d. Evaluación del taller de diversidad

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>TEMA</b>	
<b>CANTIDAD DE PARTICIPANTES</b>	
<b>INSTRUCTORES</b>	
<b>FECHA</b>	

<b>EVALUACIÓN DEL CURSO</b>						
<b>CONCEPTO</b>		<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>INSATISFACTORIO</b>
<b>INSTRUCTOR</b>	<b>MANEJO DEL TEMA</b>					
	<b>METODOLOGÍA</b>					
	<b>MATERIAL</b>					
<b>DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD TUTORIAL</b>						
<b>APLICACIÓN</b>						
<b>EXPECTATIVAS</b>						

<b>PORCENTAJE</b>						
<b>CONCEPTO</b>		<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>INSATISFACTORIO</b>
<b>INSTRUCTOR</b>	<b>MANEJO DEL TEMA *</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>METODOLOGÍA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>MATERIAL</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD TUTORIAL</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>APLICACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EXPECTATIVAS</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>
---------------------------

<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PROMEDIO</b>
	<b>TOTALES</b>			

<b>COMENTARIOS</b>
--------------------