



# HOGAR VIRGEN DE LOS DOLORES

## PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EEE HVD

### MÓDULO 5 COMPETENCIAS DE ACOMPAÑAMIENTO AL PERSONAL DEL HVD

#### INTRODUCCIÓN

El objetivo de todos los módulos es proporcionar al futuro Director de la Casa Hogar Virgen de los Dolores (HVD) la posibilidad de desarrollar competencias para el desarrollo de los objetivos, áreas de atención, fases y procesos de las Casas.

Este módulo se refiere al objetivos 6 *Favorecer el desarrollo, la participación y la integración de los recursos humanos.*

Los componentes del módulo se vinculan con el "modo de hacer" ignaciano, con el ser para y con los demás.

#### CONOCIMIENTOS PREVIOS

Los conocimientos adquiridos al realizar las actividades de los módulos anteriores apoyarán la comprensión de los temas aquí planteados, así mismo, la lectura y relectura de los materiales de apoyo.

#### TIEMPO

### Competencias

En cada módulo se incorporarán las mismas competencias genéricas de acompañamiento y de Fe (Pedagogía y Espiritualidad Ignaciana, identidad HVD y Misión personal) y variarán las de formación académica relacionadas con la temática del Módulo y las específicas de actividades del HVD, todas ellas se irán consolidando durante el proceso de formación permanente del EEE. Aunque se indique de manera aislada por fines didácticos, las competencias están relacionadas entre sí y en cada Módulo se hará énfasis en algunas de ellas

<b>Genéricas de Acompañamiento</b>	<b>Genéricas de Fe e Identidad HVD y Misión personal</b>	<b>Genéricas de Acompañamiento Al Personal</b>	<b>Específicas de Actividades HVD</b>
<p>Conocerse y aceptarse a sí mismo y a los acompañados.</p> <p>Saber escuchar.</p> <p>Comunicar de manera efectiva.</p> <p>Reconocer emociones propias y de los demás.</p> <p>Identificar las características personales de los acompañados y sus contextos.</p> <p>Ser empático</p> <p>Ofrecer y recibir confianza</p> <p>Utilizar estrategias de negociación y resolución de conflictos.</p> <p>Comprometerse con las personas y la institución</p>	<p>Practicar diferentes modalidades de oración para profundizar el encuentro personal con Cristo</p> <p>Encontrar a Cristo en las demás personas.</p> <p>Identificar la presencia de Dios en los acontecimientos cotidianos y discernir su misión en el HVD.</p> <p>Dar testimonio del amor de Dios a todas las personas</p> <p>Orar a través de la acción.</p> <p>Utilizar la Pedagogía Ignaciana en el acompañamiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las características del trabajo en equipo.</li> <li>2. Analizar las características de la resolución de conflictos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el funcionamiento de las Casas Hogar HVD, con relación al desarrollo, la participación y la integración de los recursos humanos.</li> </ol>

## **Sección I**

Como futuro (a) Director(a) de una Casa Hogar es indispensable que te familiarices con los principios que la rigen y el modo de proceder para cumplir sus objetivos. Es necesario que identifiques las áreas que mejor conoces y aquellas en las que debes fortalecer tus conocimientos, tendrás la oportunidad de leer en el Manual del HVD sobre el funcionamiento de las Casas Hogar y tener varias entrevistas con su personal para formularles preguntas y aclarar dudas. Posteriormente, realizarás algunas de las funciones propias de la Dirección y Sub-Dirección de la Casa Hogar.

### **0. Lecturas Previas**

1. El objetivo No.6 y sus actividades en el numeral 7.4 del Manual del HVD.
2. Material de Apoyo Nos. 1 de este Módulo , "El Trabajo en Equipo "

## 1. Contextos

<b>Acompañamiento</b>	<b>Fe e Identidad HVD y Misión personal</b>	<b>Acompañamiento Al Personal</b>	<b>Actividades HVD</b>
<p>¿Has tenido experiencia en la realización de trabajos en equipo?</p> <p>¿Cómo ha sido esa experiencia?</p>	<p>¿Has realizado alguna vez una oración de elevación? Esta modalidad de oración consiste en, después de silenciar todo tu ser, has presente en la Fe a Aquel en quien existimos, nos movemos y somos. Selecciona y pronuncia una frase en voz suave, trata de vivir, no tanto de entender sino de vivir lo que la frase dice hasta que tu alma quede sustanciada de la frase. En esta oración tienes que dejarte arrebatado por el TU. El yo prácticamente desaparece mientras el TU domina la escena.</p> <p>TU eres mi Dios TU eres mi todo TU eres mi fortaleza TU eres mi alegría Solo en TI siento Paz</p>	<p>¿Cuánto sabes sobre el trabajo en equipo?</p>	<p>¿Has observado la interacción entre los miembros del personal del HVD?</p> <p>¿Cómo te sientes trabajando con el personal del HVD?</p>

## 2. Experiencias

2.1. Utilizando como guía las actividades indicadas en el numeral 7.4. , referidas al objetivo No.6, de común

acuerdo con el (la) Director (a) o la Sub Directora de la Casa Hogar, consúltale como se realizan y registra tus observaciones en el formato anexo a este módulo (es el mismo utilizado en los Módulos anteriores). Entre ellas: a) ¿Cómo se realizan las reuniones de planificación del HVD?; b) ¿Cómo se realiza la evaluación de las tareas realizadas?; c) ¿Cómo se promueve el trabajo en equipo? d) ¿Qué actividades de formación tiene el personal de HVD? e) ¿Cómo se realiza el acompañamiento psicológico y espiritual al personal del Hogar por parte del equipo de apoyo? F) ¿Qué actividades de integración y colaboración del personal se llevan a cabo?

- 2.2. Participa en alguna de las reuniones de equipo del HVD y registra tus impresiones.
- 2.3. A partir de tus impresiones de la reunión y de la lectura del material de apoyo No. 1 identifica alguna de las características de los equipos funcionales que están presentes en el equipo del Hogar.
- 2.4. Selecciona alguna de las frases indicadas en el contexto de fe y realiza una oración de elevación.

### 3. Reflexión

Acompañamiento	Fe e Identidad HVD y Misión personal	Acompañamiento Al Personal	Actividades HVD
<p>¿Cómo fue tu experiencia al participar en la reunión del equipo?</p> <p>¿Cómo puedes aportar más en las reuniones?</p>	<p>¿Cómo te sentiste comunicándote con Dios a través de la oración de elevación?</p>	<p>¿En tu rol de acompañante del personal, conoces algunas estrategias para apoyar a éstos a trabajar mejor en equipo?</p>	<p>¿Cómo te sentiste realizando la actividad?</p> <p>¿Cuáles de las características del equipo pudiste observar durante la actividad?</p> <p>¿Cuál fue la retroalimentación proporcionada por tu participación?</p>

### 4. Acción

Acompañamiento	Fe e Identidad HVD y Misión personal	Acompañamiento Al Personal	Actividades HVD
<p>¿Qué harías diferente para realizar un buen acompañamiento al personal del HVD?</p>	<p>¿Quieres practicar durante algún tiempo la oración de elevación?</p>	<p>¿Cuáles conocimientos debes adquirir o consolidar para realizar el acompañamiento al personal de HVD?</p>	<p>¿Cómo puedes contribuir para el éxito de las actividades de acompañamiento al personal del HVD?</p>

## 5. Evaluación

<b>Acompañamiento</b>	<b>Fe e Identidad HVD y Misión personal</b>	<b>Acompañamiento Al Personal</b>	<b>Actividades HVD</b>
¿Cómo evalúas los procesos de reflexión y de las acciones realizadas, así como los resultados de las mismas en el mejoramiento de tus competencias para realizar el acompañamiento del personal del HVD?	¿Cuáles han sido tus fortalezas y debilidades en la práctica de la oración de elevación o de cualquier otra modalidad de oración que hayas decidido realizar?	¿Qué has aprendido sobre cómo apoyar al personal para que realicen un mejor trabajo en equipo?	¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en el desarrollo de tus actividades en el hogar (experiencias) y en el proceso y resultado de las reflexiones y acciones realizadas en función de las mismas?

## Sección II

En esta Sección, reflexionarás sobre la negociación y la resolución de conflictos.

### 0. Lecturas Previas

1. El objetivo No.6 y sus actividades en el numeral 7.4 del Manual del HVD.
2. Material de Apoyo No. 2 de este Módulo, referido a Resolución de Conflictos y Negociación.

### 1. Contextos

<b>Acompañamiento</b>	<b>Fe e Identidad HVD y Misión personal</b>	<b>Acompañamiento Al Personal</b>	<b>Actividades HVD</b>
¿Has participado en procesos de negociación o resolución de conflictos?  Si has participado ¿Cuál ha sido tu experiencia?	¿Has practicado la oración de contemplación? En esta modalidad de oración dejamos que nuestra alma entre en contemplación con Dios. a) <i>Silencio</i> , hacer vacío interior, suspender la actividad de los sentidos. Apagar recuerdos, desligar preocupaciones. b) <i>Presencia</i> abrir la atención al Otro en Fe, como quien mira sin pensar, como quien ama y se siente amado.	¿Cuál es tu formación en la negociación y resolución de conflictos?	¿Has participado en actividades del HVD en las cuales se realicen procesos de negociación y resolución de conflictos?

### 2. Experiencias

1. Conversa con la Directora de la Casa Hogar con relación a los procesos de negociación y resolución de conflictos con el personal e intercambia con relación a la lectura del material de apoyo No. 2 de este Módulo.
2. De ser posible, acompaña a la Directora de la Casa Hogar en un proceso de negociación con el personal.
3. En algún momento de tranquilidad y privacidad realiza una oración de contemplación, a continuación algunas sugerencias. Las señales de que el alma entró en la contemplación, según San Juan de la Cruz son las siguientes:

- Cuando el alma gusta de estarse a solas con atención amorosa y sosegada en Dios.
- Dejar estar el alma en sosiego y quietud, atenta a Dios, aun pareciéndole estar perdiendo el tiempo, en paz interior, quietud y descanso.
- Dejar libre al alma sin preocuparse de pensar o meditar. Sólo una advertencia sosegada y amorosa a Dios.

Se puede practicar la oración auditiva hasta que la palabra "caiga por sí misma" Quedar sin pronunciar nada con la palabra, nada con la mente.

Mirar y sentirse mirado

Amar y sentirse amado

Yo soy como una playa. Él es como el mar.

Yo soy como el campo, Él es como el sol.

Dejarse iluminar, inundar, AMAR

DEJARSE AMAR

### 3. Reflexión

<b>Acompañamiento</b>	<b>Fe e Identidad HVD y Misión personal</b>	<b>Acompañamiento Al Personal</b>	<b>Actividades HVD</b>
¿Cuál es tu posición en los procesos de negociación? ¿Sabes dar y recibir?	¿Cómo fue tu experiencia con la oración de contemplación?	¿Qué conocimientos requieres para realizar procesos de negociación y resolución de conflictos?	¿Qué aprendiste acerca del HVD durante las actividades realizadas?

--	--	--	--

#### 4. Acción

<b>Acompañamiento</b>	<b>Fe e Identidad HVD y Misión personal</b>	<b>Acompañamiento Al Personal</b>	<b>Actividades HVD</b>
<p>¿Qué harías diferente para ser un mejor negociador?</p> <p>¿Y para resolver conflictos?</p>	<p>¿Qué decisiones debes tomar para mejorar tu oración de contemplación?</p>	<p>¿Cuáles conocimientos debes adquirir o consolidar tus competencias en la negociación y resolución de conflictos?</p>	<p>¿Cómo puedes contribuir para el éxito de las relaciones interpersonales en el HVD?</p>

#### 5. Evaluación

<b>Acompañamiento</b>	<b>Fe e Identidad HVD y Misión personal</b>	<b>Acompañamiento Al Personal</b>	<b>Actividades HVD</b>
<p>¿Cuáles han sido tus fortalezas y debilidades en tu trato con los integrantes del personal del Hogar?</p>	<p>¿Cuáles han sido tus fortalezas y debilidades en el mejoramiento de tu oración y vivencia de los sacramentos?</p>	<p>¿Qué has aprendido sobre los procesos de negociación y resolución de conflictos?</p>	<p>¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en el desarrollo de tus actividades en el hogar (experiencias) y en el proceso y resultado de las reflexiones y acciones realizadas ?</p>

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EEE HVD**  
**MÓDULO 5 COMPETENCIAS DE ACOMPAÑAMIENTO AL PERSONAL DEL HVD**  
**MATERIAL DE APOYO NO. 1**  
**TRABAJO EN EQUIPO**

**Fuente: textos tomados, con fines docentes, de: Cecilia Eugenia Valdez Gutiérrez TRABAJO EN EQUIPO ¿CUÁL ES LA CLAVE PARA LOGRAR EQUIPOS FUNCIONALES, en *Folleto Gerenciales*, oct2006, Vol. 10**

**Premisas para el excelente funcionamiento del trabajo en equipo**

Estudios sobre la formación y desempeño del trabajo en equipo (Jonson & Jonson 2000) han coincidido en que un equipo efectivo es más que la suma de sus partes. Es un equipo donde todos sus miembros tienen un compromiso en común, donde cada uno de los integrantes darán lo mejor de sí mismos. Creen que su éxito depende de los esfuerzos de t o d o s los que forman el equipo.

***Los elementos básicos del Trabajo en Equipo: "Cooperación significa trabajar juntos para lograr metas comunes."***

La **interdependencia positiva** debe de permitirles a los miembros del equipo depender los unos de los otros, pero de una forma que sea positiva; se debe de asignar al grupo una tarea o responsabilidad que les dé la sensación de que "o nadan o se hunden juntos"; la interdependencia positiva ha sido construida correctamente cuando los integrantes del equipo saben que su propio éxito depende del éxito de los demás, por lo que cada miembro sabe que sus esfuerzos no sólo lo benefician a él, sino también al resto del grupo. La interdependencia positiva es el corazón del Trabajo en Equipo, si ésta no existe, la colaboración tampoco.

*Todos para uno, y uno para todos.*  
*Alexandre Dumas*

La **responsabilidad personal y grupal** no significa otra cosa que cada persona es responsable de sus propios actos y que el grupo es responsable de alcanzar sus propias metas, lo cual asegura que nadie aproveche la oportunidad para no trabajar ni hacer nada. El propósito del Trabajo en equipo es hacer de cada miembro del grupo mejor en el ámbito personal al igual que contribuye al proceso de trabajo del grupo, de llevar hasta el límite máximo la capacidad y las habilidades de los individuos; los participantes desarrollan habilidades de trabajo y socialización. La responsabilidad personal existe cuando el desempeño de cada uno de los individuos es evaluado y los resultados son dados al grupo y al individuo para asegurarse de conocer quién necesita más asistencia, ayuda, apoyo, y motivación para completar su trabajo.

La **interacción y motivación cara a cara** se da por la necesidad que tienen los seres humanos de compartir los recursos, la ayuda, la motivación, el apoyo y cada uno de los esfuerzos para lograr las metas de trabajo. Los grupos que trabajan colaborativamente son al mismo tiempo un sistema orientado al desarrollo de metas de trabajo y un sistema de apoyo interpersonal, donde los participantes se sienten parte activa del proceso de trabajo.

Las **habilidades sociales e interpersonales** en el trabajo en equipo no sólo son necesarias o requeridas, sino que son una parte vital para su funcionamiento; es importante reconocer que no todos los participantes poseen todas las habilidades necesarias para poder trabajar. Los miembros de cada grupo deben de saber cómo proporcionar un liderazgo efectivo, tomar decisiones, construcción de confianza, comunicación efectiva, y manejo de conflictos al mismo tiempo que la utilización de todas aquellas habilidades que estén relacionadas única y exclusivamente con el trabajo que tienen como meta desarrollar. Como la colaboración y los conflictos están directamente relacionados, todas aquellas habilidades que les permitan a los miembros del grupo el manejo de los conflictos y su solución de una manera constructiva son especialmente importantes para todos aquellos grupos que se pretende que sean efectivos y de alto rendimiento al mediano y largo plazo.

*"Yo pagaría más por la habilidad de tratar  
con la gente que  
por cualquier otra habilidad en el mundo"*  
- John D. Rockefeller

El **procesamiento de grupo** no es otra cosa que permitirle a cada uno de los participantes criterios de evaluación sobre la manera en la cual su grupo ha trabajado y desarrollado el trabajo asignado. Los grupos necesitan describir cuáles acciones fueron determinantes para la ayuda o ausencia de ayuda de cada uno de los miembros y tomar decisiones acerca de continuar presentando, de aquellos que se deben de eliminar, y por supuesto, de aquellos que deben de cambiar. La mejora continua del trabajo que realiza cada uno de los equipos, depende precisamente del análisis que hacen cada uno de sus miembros sobre la manera en la cual han trabajado y, sobre todo, de la manera en la cual pueden mejorar.

### **Recomendaciones para el desarrollo de un Equipo de trabajo colaborativo**

*"Unirnos es un comienzo; mantenernos  
unidos es progreso; trabajar juntos es  
éxito"*  
- Henry Ford

Todos los equipos presentan problemas en su desarrollo. Lo importante es establecer algunas acciones de carácter preventivo que eviten que los problemas se presenten o al menos que éstos sean de menor magnitud. Se presentan a continuación algunas recomendaciones de carácter preventivo en el desarrollo de los equipos colaborativos.

**Metas claras en el equipo.** Un equipo funciona mejor cuando cada persona entiende su función y sus metas. Si existe confusión o desacuerdo, los miembros invierten mucha energía para resolver estos asuntos. En relación a la claridad de las metas se espera que un equipo:

Esté de acuerdo en la misión o trabaje en conjunto para resolver los desacuerdos.

Se observe la misión como algo realizable y factible.

Se tiene una visión clara y de progresión hacia las metas.

Se tiene claridad en cuanto a las metas principales del proyecto y el sentido de cada una de sus etapas particulares, reuniones, pasos, elementos, acciones, etc. Es claro que si se detectan algunos problemas relacionados con la dificultad para tener definidas y compartidas las metas del equipo, la primera tarea consistirá en el establecimiento de dichas metas.

**Un plan de mejora constante.** Los planes de mejora ayudan al equipo a determinar el tipo de asesoría, asistencia, entrenamiento, materiales y otros recursos serán necesarios para su buen desarrollo. Este plan de mejora guía al equipo en la determinación de los programas y la identificación de coyunturas propicias para mejorar sus procesos. Para el desarrollo efectivo de un equipo se espera que se presenten las siguientes acciones de mejora:

- Que se haya creado un plan de mejora, que pueda ser revisado cuando sea necesario durante el proyecto.
- Se debe tener una planeación gráfica del proyecto que permita observar en que etapa de desarrollo del proyecto se encuentra el equipo.
- Se debe tener un registro documentado de los procesos de mejora que se implementen.
- Se debe tener claro cuales son los recursos y el entrenamiento requerido a través del proyecto y su apropiada planificación.

**Claridad en las Funciones** Los equipos trabajan de un modo más eficiente cuando pueden utilizar las habilidades de cada persona y todos los miembros entienden sus funciones y saben quién es responsable de los diferentes asuntos y tareas en equipo. Para el desarrollo efectivo de un equipo se espera que se presenten las siguientes acciones para clarificar las funciones de sus miembros:

- Se hace una designación formal de las funciones (todos en el equipo saben lo que se espera de cada persona, especialmente el líder, el facilitador, el experto técnico y el asesor de calidad).
- Se tiene claro qué funciones le pertenecen a cada miembro, cuáles deben ser compartidas y cómo se cambian las funciones compartidas.
- Se usan las habilidades de los miembros y se permite que cada uno participe en las actividades del equipo de manera que nadie sienta que está siendo ignorado o se le exige más que al resto del equipo. El equipo debe asegurarse de que las funciones sean asignadas y cambiadas de manera oportuna y de acuerdo a las necesidades. Es importante revisar las descripciones sobre funciones que se realizan en el equipo. Resulta fundamental obtener consenso sobre las funciones dentro del equipo.

**Un proceso de comunicación claro** Los buenos resultados del trabajo grupal dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo. Para el desarrollo efectivo de un equipo se espera que se presenten las siguientes acciones para establecer un proceso claro de comunicación entre sus miembros:

- Se debe hablar con claridad y en forma directa.

- Se debe ser breve, evitar las anécdotas largas y los ejemplos no necesarios.
- Se debe escuchar activamente, explorar en vez de debatir las ideas de cada miembro al externar una opinión.
- Se debe evitar interrumpir y hablar cuando otros miembros están hablando.
- Se debe compartir la información en todos los niveles y sentidos posible. Se deben expresar pensamientos, percepciones, sentimientos, intenciones, acciones etc. Es fundamental para los miembros de los equipos el que logren desarrollar habilidades de comunicación y aprendan a reconocer los problemas que son el resultado de una comunicación pobre. Es importante que los miembros usen la evaluación de las reuniones para discutir cómo se comunican entre ellos.

**Comportamientos que estimulan el desarrollo del equipo.** Los equipos deben motivar a todos sus miembros a usar las habilidades y prácticas que hacen que las discusiones y las reuniones sean más efectivas. Los miembros de los equipos pueden usar los siguientes comportamientos:

- Iniciar discusiones en momentos oportunos y orientadas a la tarea.
- Buscar información y opiniones entre los miembros.
- Sugerir procedimientos para lograr una meta.
- Clarificar, elaborar y proponer ideas.
- Resumir momentos y procesos del equipo.
- Buscar el consenso entre los miembros del equipo.
- Evitar discusiones inútiles.
- Ser transigentes y creativos al resolver diferencias entre los miembros.
- Buscar eliminar la tensión en el grupo y resolver los asuntos difíciles de manera oportuna.
- Buscar que el grupo se ponga de acuerdo sobre estándares de funcionamiento del equipo.
- Basar las participaciones en documentación y datos.

**Procesos específicos para la toma de decisiones.** Se puede saber lo bien que funciona un equipo al observar su proceso de toma de decisiones. Un equipo debe ser siempre consciente de las distintas maneras en que las decisiones son tomadas.

Con relación al proceso de toma de decisiones se debe decir que un equipo será más efectivo cuando:

- Pueden discutir cómo se tomarán las decisiones durante el proceso de trabajo.
- Es posible explorar los asuntos importantes por medio de encuesta.
- Es factible decidir los asuntos importantes por consenso.
- Se busca el consenso como una práctica común en el equipo.
- Se usan datos como las bases de las decisiones.

**Participación de todos los miembros** El éxito y el fracaso se comparten dentro del equipo, por lo tanto también se comparte la obligación de la participación y la contribución para sacar adelante las tareas comunes del equipo.

En referencia a la participación se espera que el equipo tenga:

- Una participación razonablemente equilibrada, con todos los miembros contribuyendo a la mayoría de las discusiones.
- Un desarrollo adecuado de los estilos naturales de participación de los miembros.

- Una estimulación constante del líder y los miembros para la participación activa.

Es importante que tanto el líder como los miembros se hagan responsables de estimular la participación de los miembros en el proceso de trabajo del equipo.

**Reglas básicas para el funcionamiento del equipo** Los grupos invariablemente establecen reglas básicas de acción sobre lo que será permitido o no en la interacción del equipo. En referencia al establecimiento de reglas básicas de acción se espera que el equipo:

- Tenga discusiones libres sobre las reglas básicas de acción, cuando el grupo discute y decide sobre qué comportamientos son aceptables y cuáles no.
- Se puede expresar o reconocer libremente las reglas.
- Las reglas siempre estén orientadas al logro de la tarea del equipo. Los grupos deben dedicar tiempo, para discutir y ponerse de acuerdo sobre las reglas fundamentales de trabajo. De vez en cuando, deben revisar, añadir, o eliminar las reglas cuando sea necesario.

**Conciencia sobre el proceso grupal.** Idealmente, todos los miembros del equipo deben tener conciencia del proceso de grupo, deben tener claridad sobre la forma en que trabaja el equipo y prestar atención a la dinámica que se da en las relaciones con el trabajo y entre los miembros. Para que se genere una mayor conciencia entre los miembros sobre el proceso del trabajo de equipo se puede pensar en lo siguiente:

- Los miembros deben ser sensibles a la comunicación no verbal, es decir, deben tener presente por ejemplo que el silencio debe tener un sentido o que tengan claro que los signos físicos de agitación pueden indicar que alguien no está a gusto con una situación en el grupo.
- Observar y vivir con todos los sentidos la dinámica del grupo.
- Los miembros deben comentar e intervenir para corregir los problemas en el proceso de grupo.
- Los miembros deben contribuir de igual manera al proceso de trabajo del equipo y al contenido de la reunión. El esfuerzo de los líderes de los equipos debe ser constante en torno a la generación de conciencia de trabajo de equipo.

## PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EEE HVD

### MÓDULO 5 COMPETENCIAS DE ACOMPAÑAMIENTO AL PERSONAL DEL HVD

#### MATERIAL DE APOYO NO. 2

#### RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

##### 1. Resolución de Conflictos<sup>1</sup>

*Definición* El conflicto forma parte de la vida es un proceso que se origina por situaciones de enfrentamiento de valores, intereses, aspiraciones, deseos o necesidades entre grupos o entre sus integrantes. En situación de conflicto las personas utilizan distintos propios medios para lograr sus objetivos. Las emociones y sentimientos juegan un papel muy importante produciendo un impacto psicológico entre las partes. Dependiendo de cómo se oriente la resolución del conflicto, las relaciones pueden ser mejoradas o deterioradas.

Si no hubiera existido jamás hubiera salido el hombre de las cuevas primitivas, gracias al conflicto aparecen nuevas necesidades, las normas o costumbres que se tenían no sirven, hay que cambiar y surge la creatividad del individuo, buscando nuevas maneras y enfoques para la solución de los problemas.

Los conflictos se dan entre padres e hijos, hermanos y parientes, jefes y subalternos, compañeros de clase o trabajo, gremios, religiones y organizaciones.

El conflicto da la oportunidad de aprender de la posición de la otra persona, se aprende cuando se puede adoptar una tercera posición, verte a ti mismo, a la otra persona, verlo como desde afuera para entender lo que en general tenemos como conflicto no es tan conflictivo.

El conflicto se puede regular y transformar para lograrla armonía entre lo que uno quiere y las exigencias del grupo o la comunidad.

El conflicto es una oportunidad de aprendizaje, aunque culturalmente se nos ha enseñado que el conflicto es malo, se le ha dado un mal manejo el conflicto se ha utilizado para agredir, descalificar, desconocer y hasta excluir al otro. Cuando el conflicto se utiliza como una posibilidad para entender que tenemos ideas diferentes y que por eso nos apasionamos, porque sentimos que vemos la vida desde ángulos distintos y que eso nos permite a nosotros poder crear formas de relación

---

<sup>1</sup> Actualización de Maestros en Educación. Curso de Educación para la Paz y Resolución de Conflictos. Módulo 4 Resolución de Conflictos en la Vida y en la Escuela.

diferentes y poder transformar, no solamente transformarnos externamente sino transformarnos internamente, tu vas creando zonas internas y zonas externas para la tolerancia y el buen trato.

Conflicto y violencia son diferentes. La violencia es producto de una confrontación entre individuos que se agraden física o psicológicamente.

#### *Tipos de conflictos:*

- ✓ *Pseudo conflictos:* Aunque puede existir tono de pelea, no necesariamente se evidencia un problema aunque las partes puedan creer que si, pero se trata de un malentendido, de la desconfianza o mala comunicación. La forma de enfrentarlo será mejorar la confianza o la comunicación para que comprendan que no hay problema, que ambas pueden satisfacer sus necesidades o intereses.
- ✓ *Conflictos latentes:* Por lo general no hay tono de pelea, ya que

#### *Fases:*

- a) Insatisfacción de necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima).
- b) Cuando se ignora el problema por desconocimiento o falta de interés, aquí se genera la dinámica del conflicto.
- c) Crisis esta suele tener una manifestación violenta y es lo que se identifica como conflicto (violencia, agresividad)
- d) Resolución: obtener respuestas positivas y aprender del conflicto.

#### *Técnicas alternativas: Reflexionar antes de actuar*

- ✓ *Comunicación:* Con uno mismo, qué nos está pasando y por qué, entender al otro, manejando sentimientos y emociones, utilizando el conflicto de forma positiva y creativa
- ✓ *Diálogo:* Dia (a través) logo (significado) Ganar significados compartidos implica examinar las suposiciones subyacentes en nuestras afirmaciones y aprender a escuchar a los demás.  
Dialogar no es un simple intercambio de palabras, es la oportunidad de re-crear distintas interpretaciones asegurando un campo de validez mutuo, un creer en el otro, donde sea posible la negociación y un consenso que no niegue la diferencia desde donde nos relacionamos (Hleap, 1988,2).
- ✓ *Cooperación:* supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr objetivos comunes.

- ✓ **Asertividad:** Poner en claro, afirmar, expresar congruentemente los sentimientos, necesidades y derechos, respetando los de los demás. Usa afirmaciones con el yo en vez del tu, usa descripciones objetivas en lugar de juicios y exageraciones.
- ✓ **Negociación:** preferible ganar-ganar

#### Enfoques:

**Competencia:** *yo gano, tú pierdes* Utilizan todos los medios para ganar sin importar las consecuencias: exclusión, discriminación, menosprecio.

**Acomodo:** *yo pierdo, tu ganas*, no confronta al otro, no hace valer sus derechos ni plantea sus objetivos y confunde su posición con respeto, soporta hasta que no puede más y se destruye la relación.

**Evasión:** *yo pierdo, tu pierdes*. Actúa como el avestruz, sin importarle los objetivos ni las relaciones, tiene temor a enfrentar los conflictos, aun cuando estén presentes.

**Cooperación:** *yo gano, tu ganas*. Concibe objetivos particulares y de grupo, el fin y los medios deben ser coherentes, aprender a negociar y que las partes ganen en lo fundamental ya que no pueden llegar al 100% de sus aspiraciones y la cooperación plena. Con este enfoque se llega a la participación, un clima democrático y un comportamiento social y solidario.

Es importante lograr la cooperación de padres y maestros y su corresponsabilidad. Ellos deben intervenir cuando sea necesario, lo deseable es que los niños, niñas y jóvenes aprendan a resolver sus conflictos sin la necesidad de la intervención de los adultos. Ellos deben intervenir para enseñar las técnicas de resolución de conflictos o cuando hay abuso de poder y sumisión.

#### *¿Cómo se puede enseñar la resolución de conflictos?*

Existen distintas estrategias para enseñar la resolución de conflictos, una de ellas es la lectura de algún texto donde se presente una situación de conflicto con o sin resolución y abrir la participación para reflexionar sobre la misma.

Otra estrategia es la dramatización de situaciones de conflicto donde dos o más personas crean o reproducen una situación y le dan un desenlace y las demás personas opinan sobre el origen, desarrollo y solución del conflicto.

### 3. Negociación<sup>2</sup>

*Definición:* La negociación debe ser un proceso conjunto en el cual cada una de las partes intenta lograr más de lo que se podría conseguir actuando por su propia cuenta. Roger Fisher.

#### *Elementos de la Negociación:*

- Satisfacer los intereses: Indague sobre los intereses, es primordial identificarlos con anterioridad a la negociación, no perderlos de vista durante la negociación.
  - Nuestros: Bien
  - Ellos: Aceptable
  - Otros: Tolerable
  
- La mejor opción entre muchas: gener mejores opciones, piense como generar valor para ambas partes, tómese su tiempo antes de colocar cifras sobre la mesa, llegue a la cifra a través del criterio objetivo de legitimidad.
  
- Criterios objetivos y realistas: Utilice criterios independientes y persuasivos, la negociación es un intercambio de criterios de legitimidad, utilice los criterios para avanzar o defenderse, sea racional, acepte los criterios legítimos de la contraparte.
  
- MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado), desarrolle su alternativa y considere la de ellos, no entre a la mesa sin haber analizado sus alternativas y las de la otra parte, haga todo lo posible por mejorar sus alternativas, muestre su alternativa o hable de la de ellos, cuando sea estrictamente necesario.
  
- Comunicación efectiva y se adecua al proceso: ocúpese de establecer una adecuada comunicación, planifique los temas de conversación, preste atención al lenguaje verbal y al no verbal, aprenda a escuchar activamente, cuando sea necesario repita con otras palabras lo que dijo su contraparte (paráfrasis), utilice el poder de la pregunta.
  
- La relación mejora el proceso: Ocúpese de la relación y de la sustancia: trabaje la relación antes de la negociación, suave con la gente, duro con el problema, cuando la persona es el problema negocie específicamente la relación.

---

<sup>2</sup> Cambridge International Consulting. [www.persuadir.net](http://www.persuadir.net)

- Se conoce el contexto, tome distancia y evalúe, ¿Cuál es la estructura de la negociación? ¿Cuál es la dinámica entre las partes? ¿Es posible intervenir proactivamente en el proceso? Piense en una estrategia coherente con la estructura.
- Llegue al compromiso cuidadosamente, verifique la capacidad de compromiso que tienen las partes. Evalúe todos los aspectos que debería contener un eventual acuerdo antes de la negociación (lista de verificación) Aclare que no habrá compromiso hasta que las partes estén de acuerdo con todos los puntos tratados.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EEE HVD

MÓDULO 5

ANEXO No. 1

GUIA DE OBSERVACIÓN <sup>3</sup>

ACTIVIDADES DE \_\_\_\_\_ DEL HOGAR

ACTIVIDAD	PARA QUÉ	CÚANDO	DÓNDE	CON QUIÉNES	COMO	RESULTADOS	OBSERVACIONES

**Actividad:** ¿Qué hacen? ¿Qué recursos usan? **Para qué:** ¿Cuál es el propósito, objetivo o finalidad? **Cuándo:** ¿A qué hora? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo distribuyen el tiempo? **Dónde:** ¿En qué espacio? **Con quiénes:** ¿Cuántas personas? ¿Sus Características? **Cómo:** ¿Cuál es el contenido de la conversación? ¿Quién habla y quién escucha? ¿Cuál es el lenguaje no verbal? ¿Cómo se compran unos con otros? ¿Qué hacen? ¿Qué normas hay? ¿Qué cambios se producen? ¿Quién toma las decisiones? **Resultados:** resultados de las acciones e interacciones, valores reflejados.

---

<sup>3</sup>LeCompte, M.D. y Preissle, J. (1993) *Ethnography and qualitative design in educational research*. San Diego: Academic Press. Lincoln, Y.S. y Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.