

**CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE LÍDERES PARA PARTICIPANTES DE LA  
ALTA CONSEJERÍA PARA REINTEGRACIÓN – ACR  
DEL OCCIDENTE ANTIOQUEÑO**

**OLGA CECILIA GARCÍA FLÓREZ  
GLADYS SALDARRIAGA CORREA**

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FUNDACIÓN TECNOLÓGICA RURAL COREDI  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MARINILLA**

**2009**

**CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE LÍDERES PARA PARTICIPANTES DE LA  
ALTA CONSEJERÍA PARA REINTEGRACIÓN – ACR  
DEL OCCIDENTE ANTIOQUEÑO**

**OLGA CECILIA GARCÍA FLÓREZ  
GLADYS SALDARRIAGA CORREA**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Asesor  
JORGE ARBEY TORO OCAMPO  
Sociólogo**

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FUNDACIÓN TECNOLÓGICA RURAL COREDI  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MARINILLA**

**2009**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, enero 22 de 2010

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. MARCO DE REFERENCIA	14
3.1. LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	14
3.1.1 Líderes comunitarios/as y representantes de organizaciones locales	15
3.1.2 Las asambleas comunitarias: un foro para la participación	16
3.1.3 El liderazgo democrático y la participación ciudadana	16
3.2 EL LIDERAZGO	17
3.2.1 Enfoques del liderazgo	18
3.2.2 Los valores humanos base fundamental para un buen liderazgo	19
3.2.3 Características de todos los líderes	20
3.2.3.1 Dedicación	21
3.2.3.2 Pasión	21
3.2.3.3 Credibilidad	22
3.2.3.4 Aptitudes extraordinarias	22
3.2.3.5 Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso	22
3.2.3.6 Flexibilidad y disposición para dejar el poder	23
3.2.3.7 Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado	23
3.2.4 Estilos de liderazgo	24
3.2.4.1 El Líder participativo	25
3.2.4.2 El Líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal	25
3.2.4.3 El líder autócrata	25
3.2.5 Tendencias del liderazgo	26
3.2.5.1 Edad del liderazgo de conquista	26
3.2.5.2 Edad del liderazgo comercial	26

	pág.
3.2.5.3 Edad del liderazgo de organización	26
3.2.5.4. Edad del liderazgo e innovación	26
3.2.5.5. Edad del liderazgo de la información	27
3.2.5.6. Liderazgo en la “Nueva Edad”	27
4. METODOLOGÍA	28
4.1 EDUCACIÓN EXPERIENCIAL	28
4.1.1 Fases de la Educación Experiencial	29
4.1.2 Beneficios del entrenamiento experiencial	30
4.1.2.1 Trabajar como un equipo	30
4.1.2.2 Alcanzar liderazgo	30
4.1.2.3 Adquirir creatividad	30
4.1.2.4 Mejorar la comunicación	31
4.1.2.5 Practicar el pensamiento efectivo	31
4.2 PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO	31
4.3 TÉCNICAS RECREATIVAS UTILIZADAS	32
4.3.1 Diagnóstico de necesidades	32
4.3.2 Planeación de la capacitación	32
4.3.3 Organización de la capacitación	33
4.3.4 Ejecución de la capacitación	33
4.3.5 Evaluación de la capacitación	34
4.3.6 Control y seguimiento de la capacitación	34
4.4 POBLACIÓN	34
5. DESARROLLO INTEGRAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA ACR	36
5.1 ÉTICA SOCIAL	36
5.1.1 Concepto de Moral	36
5.1.2 Concepto de valor	37
5.1.3 Clases de Valores según su naturaleza	38
5.1.3.1 Valores personales	38
5.1.3.2 Valores religiosos	38

	pág.
5.1.3.3 Valores sociales	38
5.1.3.4 Valores políticos	38
5.1.3.5 Valores estéticos	38
5.1.4 Proyecto de vida	39
5.1.5 Lectura de apoyo	39
5.2 LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN	45
5.2.1 Condiciones básicas del líder	46
5.2.2 Habilidades que debe poseer un líder	46
5.2.3 Funciones del líder	48
5.3 COMUNICACIÓN	56
5.4 MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	68
5.4.1 Concepto de conflicto	68
5.4.2 Tipos de conflictos	70
5.4.2.1 Conflictos reales	70
5.4.2.2 Conflictos irreales	70
5.4.3 Causas generadoras de conflicto	70
5.4.4 Respuestas humanas frente a los conflictos	72
5.4.5 Estrategias de solución de conflicto	74
5.4.5.1 La Competencia	74
5.4.5.2 El evitamiento	74
5.4.5.3 La adaptación	74
5.4.5.4 El compromiso negociado	75
5.4.5.5 La cooperación	75
5.4.6 Negociación	75
5.4.6.1 Estilos de negociación	78
5.4.6.2 Aspectos requeridos en la negociación	83
5.4.6.2 Tipos de negociación	83
5.4.6.3 Ventajas de la negociación	84
5.4.7 La mediación	87

	pág.
5.4.8 El arbitraje	84
6. PLANEACIÓN, FORMULACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE PROYECTOS	91
6.1 DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS SENTIDOS POR LA COMUNIDAD Y TEMAS DE INTERÉS COLECTIVO	91
6.1.1 Causas y efectos: la importancia de saber la diferencia	92
6.1.2 Priorización de asuntos o temas de interés	92
6.2 FORMULACIÓN DE PROYECTOS	94
6.2.1 Programa	94
6.2.2 Plan	94
6.2.3 Tipos de proyectos	95
6.2.4 Ciclos del proyecto	95
7. DESARROLLO EMPRESARIAL Y LABORAL	101
7.1 CALIDAD DE VIDA Y VIDA LABORAL	101
7.2 DESARROLLO EMPRESARIAL	108
7.2.1 Gerencia	108
7.2.2 Administración	109
7.2.3 Gestión	110
8. RESULTADOS	111
9. RECURSOS	112
9.1 HUMANOS	112
9.2 DIDÁCTICOS	112
9.3 INSTITUCIONALES	112
9.4 ECONÓMICOS	112
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	115

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Ventajas y desventajas de ser un líder	24
Tabla 2. Emociones placenteras y no placenteras	39
Tabla 3. Sentimientos aprendidos	50
Tabla 4. Esquema explicativo	55
Tabla 5. Factores de comunicación	57

## INTRODUCCIÓN

La Política Nacional de Reintegración Social y Económica tiene como objetivo el desarrollo de capacidades y habilidades de los desmovilizados, para que puedan ser miembros activos dentro de sus familias y comunidades aportándole a su vez a la convivencia de las comunidades receptoras. Este proceso de reintegración juega un papel central en la implementación de la Política de Seguridad Democrática abriendo una salida para que las personas que se han desmovilizado conjuntamente de sus grupos armados o aquellos que deciden voluntariamente abandonar estos grupos de manera individual puedan vivir en la legalidad.

El fortalecimiento de las capacidades y liderazgo de los participantes de la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas–ACR, la atención a sus expectativas y aspiraciones, así como el reconocimiento de sus experiencias, constituyen objetivos fundamentales en reconciliación además de la reconstrucción del tejido social; lo cual se busca lograr a través de talleres teórico prácticos en materias como ética, valores, habilidades comunicativas, mecanismos alternativos para la resolución de conflictos, democracia, participación comunitaria y gestión de proyectos, entre otros.

Un líder en esta sociedad del conocimiento y globalizada en que se vive hoy, debe estar permeado por las diferentes problemáticas y potencialidades ambientales locales, regionales y nacionales, donde cada equipo de trabajo selecciona la problemática a estudiar y por consiguiente trabaja para aportar a la solución desde su competencia. Por esta razón es necesario que los participantes de la ACR posean un nivel de conocimiento que los lleve a jalonar procesos, a organizarse, a trabajar mancomunadamente bajo los parámetros de la negociación, la concertación, el manejo del consenso y los disensos y que puedan llegar a acuerdos en bienestar de la colectividad.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Política de Seguridad Democrática está permitiendo que Colombia enfrente uno de los procesos de desmovilización más grandes en la historia de América Latina. Son más de 50 mil colombianos los que están regresando a la vida civil provenientes de los grupos armados FARC, ELN y Autodefensas Unidas de Colombia, facciones que están en la ilegalidad desde la década del sesenta, en el caso de los grupos guerrilleros, y desde 1997 en el de los paramilitares. La cual busca recuperar y fortalecer la institucionalidad y el orden público para garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales de todos los ciudadanos en Colombia<sup>1</sup>.

La Política busca desmontar a todos los grupos armados ilegales a través de desmovilizaciones colectivas e individuales. En el caso de las desmovilizaciones colectivas, un grupo puede entrar en los diálogos y desmovilizarse por una sola vez. Las desmovilizaciones individuales son una opción disponible para los individuos que eligen abandonar sus grupos y entrar al proceso de desmovilización, siempre que no tengan órdenes de captura por crímenes contra el Internacional Humanitario (DIH)<sup>2</sup>.

Entre el 1° de agosto de 2002 y el 31 de marzo de 2008, 46.913 personas manifestaron su voluntad de desmovilizarse o desvincularse de un grupo armado ilegal. Actualmente hay un promedio de 10 nuevas movilizaciones por día. A 31 de marzo de 2008, 31.196 personas mayores de edad son participantes activos del proceso de reintegración<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA SOCIAL. Departamento Nacional de Planeación. Documento CONPES 3554. Bogotá, diciembre 1, 2008.

<sup>2</sup> COLOMBIA. ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN. Reseña histórica. [En línea] Disponible en: <<http://www.reintegracion.gov.co/Es/ACR/Paginas/resena.aspx>> [Consulta: marzo 8, 2009]

<sup>3</sup> Ibíd.

Todas estas personas se desmovilizaron y entraron al proceso de reintegración, excepto por 2.345 que eran menores y que entraron al Programa de Atención a Víctimas de la Violencia –ahora conocido como el Programa de Atención Especializada (PAE), que dirige el Instituto de Bienestar Familiar, hasta que cumplan 18 años de edad.

La gran mayoría de las personas que hoy están en el proceso de reintegración necesitan reconstruir sus relaciones, conocer, asumir y ejercer sus derechos y deberes, aprender a resolver conflictos de manera no violenta y desarrollar competencias que les permitan vivir con calidad dentro de la legalidad. Esto se logra a través de la atención psicosocial y del acompañamiento y gestión para la atención en salud y educación<sup>4</sup>.

Se presentan problemas debido al poco dominio y conocimiento de los líderes para organizar, gestionar con entidades públicas y privadas y llevar a cabo un proyecto de vida para sí mismos, la familia y la comunidad.

La participación es un derecho y un deber de todo ciudadano según lo establecen los Títulos I y II de la Constitución de 1991: un derecho, porque mediante ella la sociedad se construye, el individuo orienta el destino común, se fijan las pautas de comportamiento individual y colectivo, y se designan las instituciones política que deben orientar a la colectividad. Es un deber, porque la participación es solidaridad con el otro, es cooperación y colaboración con la organización social de la cual se hace parte y a la cual se exige responsabilidades<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA SOCIAL, Op. cit.

<sup>5</sup> COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991. Compilado, concordado y anotado por GÓMEZ SIERRA, Francisco. 15 ed. Bogotá: Leyer, 2001.

Es de anotar que el ejercicio del derecho a participar supone la plena conciencia de que se es ciudadano y el orientar la conducta con fundamento en los valores y principios de la ética cívica.

Por tanto, se ve la necesidad de conformar escuela de líderes dentro del grupo de participantes de la ACR del Occidente Antioqueño y formarlos para que promuevan actividades de desarrollo comunitario, donde la participación activa favorezca el despliegue de habilidades y destrezas de diversa índole y se propicie un ambiente favorable para la formación de líderes responsables que ofrezcan alternativas de solución a las necesidades prioritarias (lo político, lo económico, lo social, lo educativo) del individuo, la familia y la comunidad.

Para lograr una comunidad autónoma y emprendedora, surge la pregunta: ¿cuál es la forma de crear una Escuela de Líderes para Participantes de la Alta Consejería para Reintegración – ACR del Occidente Antioqueño?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Crear un espacio que facilite la intervención de los participantes ACR, del Occidente Antioqueño, utilizando como herramienta la recreación, la pedagogía lúdica y la Educación Experiencial.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Favorecer el desarrollo integral de las personas que componen la ACR para que sean autónomos y tomen sus propias decisiones, mediante la práctica de la participación comunitaria.
- Promover el proceso de perfeccionamiento de las aptitudes y actitudes de los líderes para el desarrollo empresarial y laboral de la comunidad.
- Propiciar la cooperación de los participantes de la ACR en la planeación, formulación y la autoevaluación de proyectos, mediante la creación de programas y planes estratégicos.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

Es la acción de los ciudadanos y ciudadanas en el proceso de toma de decisión de los asuntos que les afectan directa o indirectamente. La participación ciudadana es un proceso que va conquistándose paso a paso, y que se construye con la presencia firme de la comunidad en la toma de decisiones. Se dice que es algo que se conquista y que se construye, porque no es posible lograr la participación por decreto, sino con la práctica cotidiana; y en esa práctica existen confrontaciones y conflictos que pueden afectar el proceso de toma de decisión por parte de la colectividad para arribar a acuerdos.

Sin lugar a dudas que la falta de una cultura de concertación y de acuerdos colectivos, trae consigo dificultades en relación al proceso de participación.

La ciudadanía se va dando cuenta que hace falta más que voluntad para dejar de lado los intereses personales y entender que la comunidad tiene prioridad. En este sentido, promover la toma de decisión colectiva impulsa a las autoras de esta investigación a forjar una nueva visión de desarrollo para la comunidad del Occidente Antioqueño.

Las comunidades adolecen de una serie de necesidades insatisfechas, que se denominan "problemas". Estas necesidades son sentidas por cada uno de los moradores en la cotidianidad. Por ende, ellos son las personas más idóneas para determinar cuáles son esos problemas y cuáles –de acuerdo a su importancia– son prioritarios.

En muchas comunidades las organizaciones no han alcanzado los niveles de fortalecimiento necesario para poder identificar de una forma precisa los

problemas que les afectan, justamente porque desconocen métodos adecuados para lograr la participación de todos sus miembros en la definición de dichos problemas; por lo que son escasos los niveles de propuestas y muchas veces otros deciden por ellos.

Sin embargo, las organizaciones pueden iniciar su proceso de integración a la gestión local a través de un trabajo conjunto con otros sectores sobre la base de la igualdad, proceso que debe ser un objetivo fundamental de las organizaciones a fin de ponerse la capacidad de elaborar planes estratégicos que garanticen la participación colectiva.

El proceso de aprender el verdadero significado de la participación se logra paulatinamente, por tanto es importante comprender que no es posible participar si no tenemos informaciones. La desinformación es la causa fundamental que afecta la participación<sup>6</sup>.

Es importante entonces considerar algunos elementos para que los diferentes miembros de una comunidad adquieran las informaciones necesarias para conformar una fuente de documentación que les permita analizar el contexto en que se desenvuelve su realidad. Entre estos aspectos, se pueden citar los siguientes:

### **3.1.1 Líderes comunitarios/as y representantes de organizaciones locales.**

Toda acción comunitaria a realizarse a través de los promotores debe ser efectuada considerando a los líderes de la localidad y/o dirigentes de las organizaciones más representativas. De esta manera toda actividad de promoción

---

<sup>6</sup> DÍAZ, Vianela. Liderazgo democrático y la participación ciudadana. Material didáctico. República Dominicana, junio de 1998. [En línea] Disponible en: <[http://www.pciudadana.com/Publicaciones/download/09.educa/%281999%2916.liderazgo\\_democratico.pdf](http://www.pciudadana.com/Publicaciones/download/09.educa/%281999%2916.liderazgo_democratico.pdf)> [Consulta: marzo 29, 2009]

de inicio podrá ser exitosa, ya que son estas personas las que, conociendo las características culturales de la comunidad, podrán contribuir a difundir las ideas y propuestas de los promotores.

**3.1.2 Las asambleas comunitarias: un foro para la participación.** Las Asambleas Comunitarias deben ser un medio para fomentar la participación comunitaria. Estos foros permiten que la gente opine sobre un tema específico; haga reclamos; denuncien inconvenientes; se fortalezcan los acuerdos entre diferentes grupos; se aprenda a compartir; se decidan estrategias y sobre todo se afiancen los lazos de solidaridad entre los propios miembros de la comunidad.

**3.1.3 El liderazgo democrático y la participación ciudadana.** El desarrollo de los municipios se fundamenta, en gran medida, en un liderazgo democrático y participativo, centrado en principios como la solidaridad, el respeto a la diversidad y la lealtad.

*Estos valores constituyen el componente esencial de un liderazgo que se orienta a cohesionar los esfuerzos de una comunidad en busca de mejores condiciones de vida en los niveles individual y colectivo. El valor básico que genera la pertenencia a un grupo es la solidaridad, pues impulsa a los que comparten determinadas situaciones o problemas a unirse con otros que están en similares condiciones<sup>7</sup>.*

Actuando con solidaridad, una persona puede dejar a un lado el individualismo y aproximarse a otras para solucionar dificultades.

Pero existe una paradoja en la realidad: se exige democracia participativa y liderazgo democrático, y sin embargo, en las organizaciones se fomentan prácticas contrarias como son el clientelismo, el autoritarismo y la no participación de los/as miembros/as en la toma de decisiones.

---

<sup>7</sup> LIDERAZGO DEMOCRÁTICO. El Salvador, septiembre, 1999. [En línea] Disponible en: <[http://jinuj.net/articulos\\_ver.php?id=769](http://jinuj.net/articulos_ver.php?id=769)> [Consulta: abril 5, 2009]

En consecuencia, fomentar un liderazgo democrático implica crear espacios de reflexión en que se expongan a la luz de la crítica colectiva las propias actitudes autoritarias, las mismas que se ponen de manifiesto en cada uno de los actos que se realizan y que conviven de manera muy singular con un discurso democrático, existiendo entre la retórica y la práctica un abismo de contradicciones.

Como ciudadano/a, se está en capacidad de ser parte de cambios y transformaciones que deben comenzar con las propias actitudes, de forma tal que se logre conformar nuevos códigos de valores y principios en las relaciones interpersonales, en las que el respeto al derecho ajeno se constituya en un estandarte dentro de las relaciones sociales<sup>8</sup>.

### **3.2 EL LIDERAZGO**

Hay personas que se distinguen entre todas las demás, no por su talento innato o su conocimiento técnico, sino por su capacidad de inspirar a otros, de soñar y convertir sus sueños en realidad, de generar pasión y energía en todo lo que hacen y transmitirla a las personas que les rodean.

Existe una enorme diferencia entre ser líder y ser un jefe, que se limita a cumplir directivas superiores y buscar que las personas de su alrededor hagan lo requerido. El líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores. Él construye las mejores condiciones para que su organización avance, dando siempre el ejemplo, y poniendo en práctica proyectos de principio a fin. Él sabe interpretar lo que pasa dentro y fuera de la empresa, y logra, por medio de una visión emprendedora y su capacidad de gestión, convertir a él y a su compañía en los agentes más competitivos del mercado. Un líder se distingue porque crea el futuro, promueve y encauza los cambios en su vida y en la

---

<sup>8</sup> DÍAZ, Op. cit.

organización en la que trabaja, es sociable, promueve su crecimiento y el de las personas que lo rodean; es tolerante, flexible y asume riesgos.

**3.2.1 Enfoques del liderazgo.** Existen diversos métodos de enfocar una definición del concepto de liderazgo; algunos de ellos son los siguientes:

- **La teoría del "gran hombre"**, según la cual el líder ha nacido como tal, y no se ha hecho después. Esta teoría sirve de base a la monarquía, en la que se nace rey.
- **La teoría de los rasgos**, que afirma que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (Inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.).
- **El enfoque situacional**, según el cual a cada situación específica le corresponde un líder específico. Este es el individuo capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.
- **El enfoque funcional**, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.
- **El enfoque empírico** considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.

- **El enfoque institucional o sociológico** de basa en el estatus ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.
- **El enfoque cognoscitivo**, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.
- **El enfoque naturalista** afirma que el líder posee de ordinario una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse<sup>9</sup>.

La multiplicidad de enfoques, tanto psicológicos como empíricos, impide la elaboración de una noción unitaria de liderazgo.

**3.2.2 Los valores humanos base fundamental para un buen liderazgo.** Para que una organización tenga éxito, además de una buena administración en sus recursos materiales y financieros, es necesario que quien la dirija sea un verdadero líder, porque ambos conceptos van ligados para obtener ese logro. Este líder debe tener la capacidad para cambiar la estructura mental y el marco de referencia de las personas que integran la organización, incluyendo tanto a clientes internos como externos para los que se trabaja<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> FLORES ORTEGA, Nelly. El liderazgo. Guayaquil (Ecuador), noviembre de 2005. [En línea] Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/elliderazg.htm>> [Consulta: mayo 7, 2009]

<sup>10</sup> CITALÁN PÉREZ, Roger. Valores humanos base para un buen liderazgo y la evaluación del alfabetismo funcional. s.p.i.

Todo liderazgo debe comenzar con el conocimiento y la creencia en ciertos valores morales. Uno de los problemas que observamos dentro de algunas de las organizaciones es que los individuos que las constituyen introducen tendencias personales, y cuando surgen los problemas, únicamente se atacan los síntomas en vez de atacar los hábitos crónicos personales que aparecen en las actividades cotidianas.

Tres errores comunes que se presentan normalmente en pequeñas y medianas empresas:

- *Aconsejar antes de comprender*; la solución es primero comprender y después ser comprendido.
- *Intentar construir relaciones sin cambio de conducta o actitud*. La solución a este error sería la coherencia y la aplicación de valores (responsabilidad, honestidad, respeto, libertad, etc.).
- *Suponer que el buen ejemplo y una buena relación bastan*. La solución es enseñar y hablar sobre la visión, la misión, las metas, las guías y las normas de la organización.

Además de las soluciones a los errores antes mencionados, también existen algunos factores importantes que se deben aplicar en el liderazgo de toda organización: sin duda, lo primero es la generación de un clima y ambiente de trabajo que permita a las personas equivocarse y ser considerados como experiencias de aprendizaje; segundo, controlar el impulso del poder, no permitiendo la prepotencia jerárquica y dando la importancia a la participación y opinión de experiencias positivas y negativas de los subordinados. Y por último, un reconocimiento de los logros y compromisos compartidos<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*

### **3.2.3 Características de todos los líderes**

**3.2.3.1 Dedicación.** Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

**3.2.3.2 Pasión.** Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

Aunque parezcan fríos y calculadores, el cirujano y el funerario son también líderes apasionados que poseen el impulso y la dedicación para efectuar los difíciles cambios, ya sea para renovar sus instituciones o mantenerlas productivas todo el tiempo que sea posible. El cirujano está dispuesto a eliminar los segmentos enfermos e improductivos para hacer más sana la organización en su conjunto y para que pueda existir más tiempo. El funerario tiene la capacidad de

hacer lo necesario para ayudar a la organización a aprovechar al máximo sus últimos momentos<sup>12</sup>.

**3.2.3.3 Credibilidad** Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos.

**3.2.3.4 Aptitudes extraordinarias.** El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

**3.2.3.5 Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso.** La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia dónde se dirige la institución. Los líderes

---

<sup>12</sup> ÁMEZ, Pablo. Liderazgo ético y gobierno sobre personas. Madrid, marzo 21, 2009. [En línea] Disponible en: <<http://www.pabloamez.com/2009/03/notas-sobre-liderazgo-4-parte.html>> [Consulta: junio 8, 2009]

son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos.

**3.2.3.6 Flexibilidad y disposición para dejar el poder.** Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

**3.2.3.7 Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado.** La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva.

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean del agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido<sup>13</sup>.

A continuación se presenta la tabla 1, donde se anotan las ventajas y desventajas de ser un líder:

---

<sup>13</sup> LIDERAZGO. Artículo de relaciones públicas. TP de administración de 2° año Relaciones Públicas de Universidad Kennedy. [En línea] Disponible en: <<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>> [Consulta: mayo 12, 2009]

Tabla 1. Ventajas y desventajas de ser un líder.

<b>SER LÍDER</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</li> <li>· Se está actualizando en los temas de interés.</li> <li>· Es la cabeza y responsable frente a directivos.</li> <li>· Se da sentido humano a la administración.</li> <li>· Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</li> <li>· La persona líder construye el ser persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se tiene demasiadas responsabilidades.</li> <li>· Quita mucho tiempo personal.</li> <li>· Tiene que ser el responsable cuando un miembro comete un error.</li> <li>· No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</li> <li>· Cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto, pierde confianza del grupo.</li> <li>· Se está a la zozobra del ambiente externo, el cual puede crear estrés y preocupaciones.</li> </ul>

**3.2.4 Estilos de liderazgo.** Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

**3.2.4.1 El líder participativo.** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos<sup>14-15</sup>.

**3.2.4.2 El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal.** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: "Aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

**3.2.4.3 El líder autócrata.** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La

---

<sup>14</sup> ESPINOSA ARENAS, Jenny Andrea. Tipos de liderazgo. Quindío (Colombia), febrero 20, 2009. [En línea] Disponible en: <<http://cangurorico.com/2009/02/tipos-de-liderazgo.html>> [Consulta: mayo 8, 2009]

<sup>15</sup> LIDERAZGO. Artículo de relaciones públicas, Op. cit.

decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**3.2.5 Tendencias del liderazgo.** A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

**3.2.5.1 Edad del liderazgo de conquista.** Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

**3.2.5.2. Edad del liderazgo comercial.** A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar a aquellos que pudieran indicarle cómo levantar su nivel de vida.

**3.2.5.3. Edad del liderazgo de organización.** Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a dónde "pertenece". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

**3.2.5.4. Edad del liderazgo e innovación.** A medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos

extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

**3.2.5.5. Edad del liderazgo de la información.** Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor los procesos, aquella que los interpreta más inteligentemente y los utiliza en la forma más moderna y creativa.

**3.2.5.6. Liderazgo en la "Nueva Edad".** Las características de este liderazgo es que ha permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no se puede predecir qué habilidades especiales van a necesitar los líderes del futuro. Se pueden hacer sólo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo; y a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente requiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ibíd.

## **4. METODOLOGÍA**

La propuesta se centra en el desarrollo integral de los participantes de la ACR utilizando como herramienta la Educación Experiencial, la recreación y la pedagogía lúdica; para la cual se abordaron temas de formación integral, derechos humanos y control social, entre otros.

Se busca la intervención de los participantes de la ACR en la planeación, formulación y la autoevaluación de proyectos. Acercándolos en el proceso de perfeccionamiento de las aptitudes y actitudes de los líderes para el desarrollo empresarial y laboral de la comunidad. Estas acciones hacen parte de los procesos de desarrollo, con los cuales se busca fortalecer la participación de la población objeto del proyecto.

La actividad será ejecutada mediante talleres de reflexión colectiva, elaboración de diagnósticos, autovaloración, y realización de análisis de coyuntura, donde los líderes multipliquen los conocimientos adquiridos y se convierten en un apoyo para su comunidad.

### **4.1 HERRAMIENTAS. EDUCACIÓN EXPERIENCIAL**

Consiste en una serie de simulaciones, ejercicios y/o actividades con misiones y retos específicos, diseñadas para poner a prueba y desarrollar habilidades de las personas.

Este tipo de actividades, más que una técnica es una filosofía, porque busca fortalecer las competencias que requieren los miembros de una organización para ser exitosos. Las simulaciones que se generan son creadas y diseñadas para desarrollar habilidades particulares como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, planificación, flexibilidad, iniciativa y confianza, entre otras muchas.

Las experiencias en sí mismas, además de desarrollar habilidades o competencias determinadas en las personas, permiten a su vez cohesionar a los grupos que experimentan estas vivencias, creando en ellos lazos de amistad, confianza y unión que son difíciles de romper cuando se han enfrentado a un mismo reto juntos. Es una oportunidad interesante para unir al jefe y a su equipo, conocer las necesidades mutuas, y proporcionarse ayuda.

La pedagogía lúdica y la educación experiencial permiten al participante vivenciar, a través de medios lúdicos y recreativos, nuevas formas de trabajo en las organizaciones y comunidades, desarrollar habilidades personales y lograr aprendizajes significativos. Los participantes se convierten en protagonistas de sus propios resultados y, por consiguiente, asumen el compromiso de llevarlos a la comunidad y aplicarlos a su propia vida.

La Educación Experiencial comprende los siguientes pasos metodológicos:

- **Vivenciar:** aprender de la vivencia personal al estar en contacto con la naturaleza.
- **Conceptuar:** base teórica para comprender y asimilar mejor la vivencia. Referir lo aprendido al plano teórico.
- **Contextuar:** llevar lo aprendido a la realidad comunitaria y educativa; es decir, identificar la transferencia y significado.

**4.1.1 Fases de la Educación Experiencial.** Comprende cuatro fases:

- Experiencia
- Práctica

- procesamiento y reflexión
- Generalización y aplicación a otras situaciones, las cuales comprometen activamente al participante y estimulan el aprendizaje.

Después de un ejercicio práctico, los participantes son guiados por un facilitador experimentado a través de un proceso de reflexión, para que los conceptos teóricos y abstractos se puedan integrar con la experiencia práctica. Los pensamientos e intuiciones resultantes son transformados en generalizaciones, que pueden aplicarse a otras situaciones para ser probadas y recomenzar el ciclo<sup>17</sup>.

**4.1.2 Beneficios del entrenamiento experiencial.** Algunos beneficios del entrenamiento experiencial, son:

**4.1.2.1 Trabajar como un equipo.** Toda la esencia del entrenamiento experiencial es el trabajo en equipo. A los grupos se les presentan problemas que se resuelven con actividades donde la orientación es hacia la cooperación, más productiva que la competitividad. Las personas que pasa por esta experiencia no vuelven a ser iguales, comienzan a ser más amigos y compañeros, lo cual facilita la labor en equipo, ya sea en el trabajo, en la familia o en la sociedad.

**4.1.2.2 Alcanzar liderazgo.** En la experiencia personal de los participantes se aprende cómo alcanzar y sostener el liderazgo en interacciones cara a cara. Durante las actividades los participantes identifican los métodos más efectivos para ganar aceptación como líder y cómo comportarse como tal.

---

<sup>17</sup> EDUCACIÓN EXPERIENCIAL. Beneficios del entrenamiento experiencial. Bogotá. [En línea] Disponible en: <<http://www.azimutzero.com/experiencial.htm#7>> [Consulta: julio 18, 2009]

**4.1.2.3 Adquirir creatividad.** La educación experiencial desarrolla formas diferentes de pensamiento para superar obstáculos o problemas. Permite, además, develar las diferentes formas de actuar de las personas, influenciadas por su educación, cultura y cargo dentro de la empresa, familia o sociedad.

**4.1.2.4 Mejorar la comunicación.** El éxito en las empresas está ligado a una comunicación abierta y efectiva. Los participantes en la educación experiencial se comunican para liderar y trabajar efectivamente con el grupo, entender las instrucciones y encontrar información clave.

**4.1.2.5 Practicar el pensamiento efectivo.** Para salir con éxito de las pruebas, los participantes deben ser rápidos de pensamiento y tener iniciativa. Los retos requieren planeación y tener en consideración cada detalle, sin descuidar la meta. Además, diseñar planes de contingencia<sup>18</sup>.

## **4.2 PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO**

Por otro lado, **los objetivos de la Escuela de Líderes están dirigidos específicamente a la formación de líderes** con capacidad para manejar grupos, con el fin de garantizar el desarrollo de las prácticas sociales de manera eficaz y eficiente, reconociendo el líder no sólo como la persona que se considera como tal, de acuerdo a su propia percepción, sino, que además, debe ser considerado como líder por los demás miembros del grupo.

Al orientar La Escuela de Líderes con énfasis en liderazgo, es importante tener en cuenta algunas teorías respecto a este tema, que sirvan de base para afianzar algunas competencias en los Participantes de la ACR del Occidente Antioqueño, para su aplicación en la práctica comunitaria, pero enfatizando que las incorporen en su proyecto de vida, que puedan planear adecuadamente su futuro y tengan la

---

<sup>18</sup> Ibíd.

posibilidad de ser mejores seres humanos en su interacción con las demás personas y al emprender proyectos para su crecimiento personal.

#### **4.3 TÉCNICAS RECREATIVAS UTILIZADAS**

- Recreación dirigida
  - Actividades al aire libre
  - Asignación de tareas
- 
- **Reto por opción**
    - Técnica dinámica grupal
    - Medios de la recreación
- 
- **Políticas de la estrategia para la capacitación**
    - La capacitación de los líderes debe convertirse en una necesidad.
    - Prioridad en los contenidos de organización, planificación y desarrollo de las actividades.
    - Realizar la capacitación en el entorno comunitario.

Para la ejecución del programa se debe nombrar un área administrativa que se ocupa del diseño, planificación, organización, regulación, control, evaluación y seguimiento de la gestión de la capacitación, desde las siguientes acciones:

**4.3.1 Diagnóstico de necesidades.** El diagnóstico de necesidades y caracterización de los líderes, constituyen la primera función estratégica. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: la evaluación del desempeño, la observación, entrevistas y encuestas, entre otros; es decir, todos aquellos que permitan elaborar el diagnóstico viable para obtener la información necesaria para facilitar el proceso de planificación.

**4.3.2 Planeación de la capacitación.** Consiste en determinar el plan de capacitación para los líderes, tomando en cuenta sus características y la estrategia de desarrollo de la comunidad, así como otros aspectos que se consideren necesarios para su realización.

Definición clara de los objetivos de la capacitación y el cálculo de la relación costo y beneficio del programa; determinación del contenido; relación de los métodos considerando la tecnología disponible; determinar las formas organizativas y tipo de actividades de capacitación; caracterización del personal que va ser capacitado; control y evaluación de los resultados. Formas externas o internas. Cursos, talleres, seminarios, charlas.

**4.3.3 Organización de la capacitación.** Para ello se consideran los siguientes aspectos:

- Fijación de la fecha y hora de las actividades de capacitación (cursos, conferencias, adiestramientos, etc.).
- Determinación del lugar adecuado para el desarrollo de las actividades.
- Selección de las personas que impartirán la capacitación (confirmar su preparación).
- Selección de los participantes para informarles sobre todos los aspectos organizativos y su implicación.
- Ubicación de los medios y materiales.
- Elaboración de los controles (base de datos).

**4.3.4 Ejecución de la capacitación.** Este paso constituye la ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante que sea realista y efectivo. Se procede a la ejecución de las acciones según la planificación, se monitorea su desarrollo y el cumplimiento de las metas y resultados asociados a su diseño.

La ejecución de las actividades de capacitación a través de distintas modalidades concebidas, toma en consideración que éstas motiven al personal hacia el aprendizaje. Hay que distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto y que se aplique lo aprendido.

**4.3.5 Evaluación de la capacitación.** La evaluación de la capacitación es un proceso continuo y permanente, que comienza con la evaluación del diagnóstico y el desarrollo de los objetivos de la capacitación para comparar y finalmente determinar en qué nivel se alcanzó el estado deseado y así constatar la efectividad del proceso.

**4.3.6 Control y seguimiento de la capacitación.** Evalúa los resultados a partir del diagnóstico para comparar y finalmente determinar en qué nivel se alcanzó el estado deseado y así constatar la efectividad del proceso. Se analiza y compara el estado actual de plan de capacitación para identificar oportunamente dificultades o debilidades que puedan afectar el proceso, permitiendo el análisis de la información y la toma de decisiones.

#### **4.4 POBLACIÓN**

La población objetivo será el 22% del total de los participantes de la ACR del Occidente Antioqueño.

La mayoría de los adultos que se encuentran en proceso de reintegración son hombres (91%) y la proporción de mujeres es del 9%.

La mayoría de las personas en proceso de reintegración se encuentran en los rangos de edad económicamente activa. El 63.8% de los adultos desmovilizados registra edades entre los 26 y 40 años; el 26.6% se encuentra entre 18 y 26 años. El restante 9.6% corresponde a mayores de 40 años.

El 66% de la población adulta tiene algún vínculo de pareja, mientras que un 34% son solteros; en promedio el núcleo social de base de un desmovilizado lo conforman tres personas. Teniendo en cuenta esta característica, el número de personas objeto de la atención del Estado colombiano puede ascender a más de 143 mil (entre desmovilizados y familias).

El 3% de la población desmovilizada pertenece a una minoría étnica (25), y el (0.3%) están en condición de discapacidad<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> COLOMBIA. Documento CONPES 3554, Op. cit.

## 5. DESARROLLO INTEGRAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA ACR.

La cultura y las interrelaciones hacen posible que la sociedad genere las reglas de organización social, para lo cual se hace necesario fortalecer los conocimientos básicos de responsabilidad social, liderazgo, comunicación y solución de conflictos, entre otros; temáticas que se abordarán de acuerdo a la metodología planteada en el capítulo anterior.

### 5.1 ÉTICA SOCIAL

La ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento del hombre en la sociedad.

Es el compromiso efectivo del hombre que lo debe llevar a su perfeccionamiento personal. "Es el compromiso que se adquiere con uno mismo de ser siempre más persona"<sup>20</sup>. Se refiere a una decisión interna y libre que no representa una simple aceptación de lo que otros piensan, dicen y hacen.

**5.1.1 Concepto de moral.** La moral es el conjunto de principios, costumbres, valores y normas de conducta, adquiridos y asimilados de medio de crianza y la cultura a través de las instituciones socializadoras como la familia, la escuela y la iglesia, entre otras.

*En el habla corriente, ética y moral se manejan de manera ambivalente, es decir, con igual significado. Sin embargo, analizados los dos términos en un plano intelectual, no significan lo mismo, pues mientras que la moral tiende a ser particular, por la concreción de sus objetos, la ética tiende a ser*

---

<sup>20</sup> RAMÍREZ, José. Ética, moral y valores. Maracaibo (Venezuela), junio de 2005. [En línea] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos23/etica/etica.shtml>> [Consulta: marzo 8, 2009]

*universal, por la abstracción de sus principios. No es equivocado, de manera alguna, interpretar la ética como la moralidad de la conciencia*<sup>21</sup>.

La moral dice qué se debe y qué no se debe hacer; y la ética me explica porqué debo obedecer a lo que me dicta la moral.

**5.1.2 Concepto de valor.** Se considera un "*valor*", aquella cualidad o característica de un objeto, o de las acciones o instituciones atribuidas y preferidas, seleccionadas o elegidas de manera libre, consciente, que sirven al individuo para orientar sus comportamientos y acciones en la satisfacción de determinadas necesidades.

Los valores se fundan en dos puntos:

- Un sujeto dotado de necesidad de motivación.
- Un objeto, una persona, una actitud, algo, en fin, capaz de satisfacer o atender la exigencia del sujeto.

En sentido humanista, se entiende por *valor* lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Hablar de valores humanos significa aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas, y que no debe supeditarse a ningún otro valor terreno, dinero, estado o ideología, por ello los valores están presentes en toda sociedad humana.

La sociedad exige un comportamiento digno en todos los que participan de ella, pero cada persona se convierte en un promotor de valores, por la manera en que vive y se conduce. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona.

Los *valores* son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

**5.1.3 Clases de Valores según su naturaleza.** Los valores pueden ordenarse en diferentes clases, según su naturaleza, ejemplo:

**5.1.3.1 Valores personales.** Permiten el conocimiento personal y la interacción con los demás. La autoestima, honestidad, responsabilidad, justicia, honradez, la constancia, prudencia, respeto, tolerancia, altruismo.

**5.1.3.2 Valores religiosos.** Permiten el fortalecimiento espiritual a través de piedad, paciencia, humildad, perdón, pureza, caridad y la esperanza, entre otras virtudes.

**5.1.3.3 Valores sociales.** Permiten la convivencia con los demás como la amistad, la educación, la tolerancia, el amor, el trabajo, la justicia, la familia.

**5.1.3.4 Valores políticos.** Como la ideología, el bienestar, la colectividad, la participación, la transparencia, la libertad.

**5.1.3.5 Valores estéticos.** El arte, la belleza, la armonía, la unidad y el orden.

**5.1.4 Proyecto de vida.** La persona es una criatura realizadora por excelencia; respondiendo a su impulso creador ha diseñado, construido y transformado su entorno.

Es característico de los seres humanos soñar despiertos y fantasear. Cuando además de esto se continúa con el análisis y la reflexión sobre qué se desea, hacia dónde se va, a qué se quiere dedicar en la vida, qué decisiones se tomarán, se está planeando la vida aunque de forma parcial.

La vida es un proceso continuo de crecimiento y desarrollo personal. Para realizar al máximo el potencial y llegar a la autorrealización es necesario planear y fijar los objetivos que permitan avanzar de manera continua, no en posiciones y jerarquías, sino en retos, con nuevas responsabilidades y actitudes, para desarrollar todas las posibilidades y poner toda la motivación al logro.

Concebir un proyecto de vida implica tener contacto con los anhelos más profundos, con las necesidades más esenciales de la dimensión humana; exige rescatar el sentido de la vida, asumir responsablemente la existencia, asumirse como ser humano comprometido consigo mismo y con el entorno. Concebir un proyecto de vida significa la posibilidad de vivir la existencia de manera deliberada y plena.

### **5.1.5 Lectura de apoyo**

- **¿Quién eres?** Una mujer estaba agonizando. De pronto tuvo la sensación de que era llevada al cielo y presentada ante el tribunal.
  - *¿Quién eres?* Dijo una voz
  - Soy la mujer del alcalde, respondió ella.
  - Te he preguntado quién eres, no con quién estás casada.
  - Soy la madre de cuatro hijos.
  - Te he preguntado quién eres, no cuántos hijos tienes.
  - Soy una maestra de escuela.

- Te he preguntado quién eres, no tu profesión.

Y así sucesivamente, respondiera lo que respondiera, no parecía poder dar una respuesta satisfactoria a la pregunta, *¿quién eres?*

- Soy una cristiana.
- Te he preguntado quién eres, no cuál es tu religión.
- Soy una persona que iba todos los días a la iglesia y ayudaba a los pobres y a los necesitados.
- Te he preguntado quién eres, no lo que hacías.

Evidentemente, no consiguió pasar el examen, porque fue enviada de nuevo a la Tierra.

Cuando se recuperó de su enfermedad, tomo la determinación de averiguar quién era y todo fue diferente (Anthony de Mello).

- **¿Qué es un ser humano?** Es una unidad indivisible, integrada por seis esencias:

1. *Sentimientos*

2. *Movimientos*

3. *Pensamientos*

4. *Comunicación*

5. *Acción ambiental*

6. *Simbolismo*

*Un ser humano sano* es aquella unidad integrada con equilibrio energético y con similitud de metas en los seis elementos esenciales. Sin predominio ni antagonismo alguno entre las seis esencias.

- **¿Cuál es la tarea humana?** Organizar, vivir y "manejar" dos realidades: una interna, dentro de su piel, y la otra externa. En ambas actúa con las seis esencias unitarias.
  - **Herramientas.** Para el manejo de ambas situaciones, interna y externa, utiliza recursos de comunicación, que son los mismos; no tiene recursos diferentes para ambas realidades.
- **¿Cuáles son los propósitos del hombre?** Sobrevivir, comunicar, crecer y trascender.
- **¿Cómo es la totalidad de lo humano?** Es un proceso, unos cambios en secuencia, empezando en potencialidades y culminando en reales poderes y en paso a niveles superiores de vida y de conciencia.

***Empezar como un bebe inválido y llegar a adulto hábil y sabio.***

- **Capacidades específicas del ser humano**
  - Hacer culturas
  - Modificar el ambiente o adaptarse
  - Tener conciencia del tiempo. Hacer cronología e historia.
  - Entender y crear símbolos: su capacidad de crear sistemas simbólicos, le hace el puente para llegar, en conciencia, a su segunda naturaleza: la espiritual.
- **Compromiso**

¿Cómo estas buscando satisfacer tus necesidades del ser?

---

---

---

**Concepto clave: El auto esquema.** Nadie llega al mundo con un sentido de valor propio, esto se aprende en el núcleo familiar. El niño cuando nace no tiene una experiencia de comportamientos y carece de una escala de valoración con la cual compararse. Esto lo aprende de la experiencia que adquiere con las personas que lo rodean y de los mensajes que ellos le comunican respecto a su valor como persona. Durante los primeros años el niño aprende la autovaloración en la familia. Posteriormente intervienen otras influencias, pero éstas tienden a reforzar los sentimientos de valor o falta de él, que se hayan adquirido en el hogar.

El auto esquema es la teoría que se tiene sobre sí mismo, son todas las ideas y creencias que con la experiencia de vida se han ido formando. Es la estructura psicológica que hace parte de la personalidad del individuo. Podría decirse que es la estructura psicológica que define al ser.

El auto esquema puede ser positivo o negativo y está constituido por el auto concepto, la auto imagen, la auto eficacia y la autoestima.

Un *auto esquema positivo* es aquel en el cual la persona ha construido una teoría positiva acerca de sí mismo; y uno negativo se da cuando la persona ha construido una teoría negativa de sí. El auto esquema determina en el individuo el tipo de relaciones que establece con los demás y con su entorno.

**Actividad de fortalecimiento.** Se invita al grupo a reflexionar sobre cómo se percibe cada miembro y cómo cree que lo perciben los demás. Se motiva para

tratar de ser lo más sinceros posibles, y a hacer un recorrido interior de cada uno que conlleve a reconocerse.

**Auto concepto:** toda persona tiene una opinión sobre sí misma, que constituye el auto concepto o ideas referentes al valor personal. En situaciones normales, la persona es consciente de sus características tanto positivas como negativas y comienza a apreciarse a sí mismo.

Cuando se tiene un concepto personal favorable se resuelven los problemas más fácilmente y de una manera más original, pues se es más creativo.

**¿Qué piensas de ti?**

---

---

---

**Autoestima:** hace referencia a si te gustas o no físicamente, si aceptas o no tu corporalidad. La auto imagen de un individuo nace del concepto que se forma a partir de los comentarios (comunicación verbal) de las demás personas hacia él, al igual que de la forma como el individuo perciba dichos niveles de comunicación.

**¿Cómo te ves?**

---

---

---

**Auto eficacia:** se refiere básicamente a la confianza y seguridad que se tiene en sí mismo. Los individuos con una alta auto eficacia sienten que son importantes, que el mundo es un lugar mejor porque ellos están allí, tienen fe en su propia competencia y decisiones, irradian confianza y esperanza y se aceptan totalmente como seres humanos. Cuando estas personas tienen momentos difíciles y enfrentan problemas, toman estas situaciones, y los sentimientos que acompañan, como algo pasajero, como una crisis momentánea de la que saldrán adelante. Los individuos con una baja auto eficacia, piensan que valen poco, esperan ser engañados, pisoteados, menospreciados por los demás y, como se anticipan a lo peor, generalmente eso peor le llega. Como defensa, se ocultan tras un muro de desconfianza y se hunden en un terrible estado de soledad, temor y aislamiento.

**¿Cuánta confianza te tienes?**

---

---

---

**Autoestima:** es la expresión de los sentimientos de amor, cariño y cuidado que se tiene con uno mismo. Una autoestima bien desarrollada será el resultado de la sumatoria de un excelente concepto personal, de un cuidado y completo respeto por el cuerpo, y de una calidad y seguridad en las relaciones interpersonales y en los actos ejecutados.

**¿Cómo te demuestras que te quieres?**

---

---

---

## 5.2 LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo o un grupo de personas de pensar y entender los problemas, presentar propuestas e ideas para lograr mejorar la situación, buscar soluciones, obtener resultados, dirigir acciones, tomar decisiones, escuchar y motivar a otros. Todo liderazgo debe comenzar con el conocimiento y la creencia en ciertos valores morales<sup>22</sup>.

El ejercicio de liderazgo es una condición esencial para dinamizar a la comunidad y promover el cambio, al considerar al líder como la persona que guía, orienta y persuade a otros para la integración de los individuos que se han unido en torno a la búsqueda de objetivos comunes. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos a través de la comunicación y la organización.

El gran desafío de las organizaciones, y muy especialmente del liderazgo, consiste en optimizar la función laboral, integrando el desarrollo del ser como persona individual con la motivación, la voluntad y la satisfacción del hacer del hombre.

La principal aportación del líder se refleja en su visión hacia el futuro y su actitud hacia el trabajo, hacia los demás e, incluso, hacia sí mismo. En este sentido, el líder se caracteriza por actitudes como la perspectiva a largo plazo, estar abierto al cambio adaptándose al mismo, su compromiso personal con la organización, un esfuerzo continuo para que el personal se implique con la organización y su aporte como ejemplo en hábitos de aprendizaje, trabajo y accesibilidad.

Se puede entender como líderes a aquellas personas con responsabilidad sobre equipos o personas y que coordinan y equilibran las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés (clientes, personas, aliados, proveedores,

---

<sup>22</sup> LIDERAZGO. Artículo de relaciones públicas, Op. cit. [Consulta: noviembre 3, 2009]

accionistas, financiadores, sociedad...). Entre ellos se podría contemplar al equipo directivo y al resto de responsables, gestores, jefes, mandos intermedios.

**5.2.1 Condiciones básicas del líder.** Pertenecer a un grupo o compartir aspiraciones, sus objetivos y establecer una continua interacción con él.

- Tener conocimiento amplio de su comunidad, con el fin de identificar las necesidades, los problemas, recursos e intereses y trabajar por su bienestar.
- Respalda los intereses del grupo, practicando siempre imparcialidad, teniendo en cuenta aptitudes y los sentimientos de sus miembros.
- Tener capacidad para trabajar con los diferentes integrantes del grupo, delegar responsabilidades y brindar confianza para aumentar el grado de madurez del grupo.
- Tener capacidad de decisión administrativa resolviendo las inquietudes y problemas del grupo para alcanzar así los objetivos.
- Gozar confianza, aprecio y estimación de las personas del grupo.
- Disfrutar el trabajo con la comunidad, ser entusiasta y saber escuchar.<sup>23</sup>

**5.2.2 Habilidades que debe poseer un líder**

- **Capacidad comunicativa.** La habilidad de expresar asertivamente las ideas, con firmeza y de manera clara y sencilla.

---

<sup>23</sup> LIDERAZGO, CULTURA DE PAZ Y DESARROLLO. TRG. Capacidades de Liderazgo, gestión y supervisión. Proyecto ADAM. Manual de participantes. 2006.

- **Responsabilidad.** El líder debe ser un fiel cumplidor de sus deberes tanto individuales como familiares y sociales. La responsabilidad el líder está basada en orientar adecuadamente al grupo hacia el logro de beneficios comunes.
- **Confianza en sí mismo.** Convicción en la propia capacidad y proyectar seguridad al grupo para alcanzar los fines propuestos.

La confianza en sí mismo no puede entenderse como la autosuficiencia o tendencia a aferrarse ciegamente a su propias ideas, sino en oír las de los demás, estar dispuesto siempre al diálogo para confrontar sus conceptos y puntos de vista, y complementarlos o modificarlos si es el caso.

- **Objetividad.** El líder debe analizar y observar las causas y los problemas en forma desapasionada. Es decir debe ser imparcial en sus apreciaciones.
- **Espíritu de ayuda y de compañerismo.** La persona de alta sensibilidad comunitaria puede comprender y conocer todos los problemas del grupo en general y de cada persona en particular, porque esta sensibilidad le permite la continua comunicación con todos.
- **Capacidad de adaptación.** El líder debe ser una persona capaz de adaptarse a diferentes situaciones. Cuando una persona logra apropiarse a una situación y proponga soluciones para un caso concreto, se convierte en el líder del grupo para esa situación específica.
- **Constancia.** Es la persistencia que se tiene para lograr los objetivos deseados. Es la decisión de llegar a una meta venciendo para ello los obstáculos y dificultades que se presenten.

- **Capacidad de dirección.** Es tener una actitud adecuada y saber encausar los esfuerzos y potencialidades de los miembros del grupo hacia el logro de beneficios comunes.
- **Estabilidad emocional.** Le proporciona al líder madurez en su personalidad y seguridad en sí mismo.
- **Competencia técnica.** Un líder competente debe tener conocimiento de las actividades que tiene bajo su responsabilidad.
- **Capacidad educativa.** El líder es un buen maestro por excelencia, sabe comunicar y transmitir a los demás los conocimientos y proyecciones<sup>24</sup>.

**5.2.1 Funciones del líder.** Algunas de las funciones que debe desempeñar un líder que orienta una comunidad para la obtención de resultados son:

- *Integrar a la comunidad y organizarla en torno a los intereses comunes.* En este sentido el líder debe incentivar la cohesión grupal, la interacción y el sentido de pertenencia.
- *Promoción del desarrollo de la comunidad.* Promover una activa participación de todos. Los líderes deben conocer a los integrantes de su comunidad con el fin de aprovechar sus capacidades y motivarlos para obtener el mejor desarrollo individual y colectivo.
- *Dirigir a la comunidad.* Al líder le corresponde la orientación y dirección de las actividades que la comunidad realiza en búsqueda de su desarrollo.

---

<sup>24</sup> ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER. En: GestioPolis.com. Bogotá, febrero de 2003. [En línea] Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/51/lider.htm>> [Consulta: noviembre 10, 2009]

- *Representar a la comunidad frente a otras instituciones.* Los líderes son los voceros naturales del grupo y sus representantes más auténticos, por lo cual puede decirse que a través de ellos se expresa y manifiesta la comunidad.
- *Toma de decisiones.* El líder debe propiciar el análisis y la reflexión con la comunidad para la toma de decisiones y no decidir a nombre de ésta. Las decisiones con respuestas a los problemas o necesidades a través de las cuales se intenta alcanzar una meta o situación deseada<sup>25</sup>.

**Taller de sentimientos y emociones.** Los sentimientos, son procesos orgánicos que están integrados en forma sistemática con otros procesos de los cuerpos; son una energía natural esencial para la salud y la supervivencia. Tienen características propias de especie y de cada individuo en particular.

Los sentimientos se exteriorizan a través de las emociones y éstas pueden ser naturales que dan salud y bienestar o adaptadas que son las aprendidas y que pueden crear enfermedades.

Las emociones naturales se organizan por pares y son complementarias entre sí. Hay tres placenteras y tres no placenteras.

Tabla 2. Emociones placenteras y no placenteras.

<b>Emociones no placenteras</b>	<b>Emociones placenteras</b>
Miedo (a perder la vida)	Seguridad
Tristeza	Alegría
Ira	Afecto

<sup>25</sup> RETAMAL MOYA, Gonzalo (recopilador). Cualidades de un líder I y II. Club de Leones de Santiago–Los Guindos (Chile). [En línea] Disponible en: <<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST323.htm>> [Consulta: octubre 15, 2009]

Las tres emociones no placenteras son necesarias para estar bien, por ser el punto de iniciación de comportamientos orientados a procurar las tres emociones contrarias, es decir, las placenteras.

Quien siente miedo actúa para ponerse seguro; al estar triste se mueve en pos de la alegría; al sentir ira quiere transformarse y encontrar el afecto.

Tabla 3. Sentimientos aprendidos.

<b>Sentimientos aprendidos</b>				
Resentimiento	Agresividad	Rivalidad	Culpa	Hostilidad
Indiferencia	Inseguridad	Impotencia	Lástima	Vergüenza
Prepotencia	Audacia	Confusión	Inadecuación	Desesperación
Ansiedad	Soledad	Rencor	Odio	Envidia
Celos	Preocupación	Angustia	Invaloración	Irritabilidad
Orgullo	Soberbia	Falso miedo	Falsa tristeza	Falso triunfo

Cuando la persona vive sólo en los sentimientos aprendidos, descalifica, no acaricia, no acierta en comunicar lo que quiere, se hace perdedora. Las emociones aprendidas deben hacerse conscientes, deben identificarse, reconocerse y en la medida de lo posible controlarse y desaprenderse para que la vida sea más gratificante.

Las emociones naturales son entonces las únicas que ayudan al desarrollo humano, y no se deben ni dominar, ni suprimir, están para ser experimentadas plenamente para ser expresadas dentro del espacio del yo, del tú y del nosotros.

**Concepto clave:** *el hombre en busca de sentido*. Este título esboza algo más que un tema, encierra una definición o al menos interpretación del hombre: El hombre como un ser que en último término propiamente está buscando un sentido. El hombre está orientado para algo que él mismo no es, bien un sentido que realiza, bien otro ser humano con el que se encuentra; el hecho mismo de ser hombre va más allá de uno mismo, y esta trascendencia construye la esencia de la existencia humana.

· **Trabajo en grupo (puesta en común una sola respuesta).**

**¿Es cierto que el hombre busca propia y originalmente ser feliz?**

Lo que el hombre quiere realmente no es, al fin y al cabo, la felicidad en sí, sino un motivo para ser feliz. En cuanto lo encuentra, la felicidad y el placer surgen por sí mismos.

*Reflexión sobre la pregunta.* Lo que penetra profundamente y en definitiva al hombre no es ni deseo de poder, ni el deseo del placer, sino el de sentido, y precisamente a causa de este deseo el hombre aspira a encontrar y realizar un sentido, pero también encontrarse con otro ser humano en la forma de un tú y amarlo.

**Compromiso:** escribo –para el próximo taller– sobre mi historia personal, e investigo algunos aspectos que me inquietan.

**Máscaras (dinámica)**

*Cada vez que me pongo un máscara para tapar mi realidad  
fingiendo ser lo que no soy  
fingiendo no ser lo que soy*

*lo hago para atraer a la gente;  
luego descubro que sólo atraigo a otros enmascarados  
alejando a los demás debido a un estorbo: la máscara.  
Lo hago para evitar que la gente vea mis debilidades;  
luego descubro que al no ver mi humanidad, los demás  
no me pueden querer por los que soy sino por la máscara.  
Lo hago para preservar mis amistades;  
luego descubro que cuando pierdo un amigo  
por haber sido auténtico,  
realmente no era amigo mío sino de la máscara.*

*Lo hago para evitar ofender a alguien y ser diplomático;  
luego descubro que aquello que más ofende a las personas  
con quienes quiero intimar es la máscara.*

*Lo hago convencido de que es lo mejor que puedo hacer  
para ser amado, luego descubro la triste paradoja:  
lo que más deseo lograr con mis máscaras  
es precisamente lo que impido con ellas<sup>26</sup>.*

**EVALUACIÓN.** Diez minutos antes de terminar el taller, se recogen las inquietudes generadas en el mismo, como estados de ánimo, ambiente, pertinencia y claridad del tema, situaciones generadas, encuentros y desencuentros, confianza, sitio de la reunión, posición de las facilitadoras y propuesta de nuevos temas.

---

<sup>26</sup> BRESON, Gilbert. La máscara. Huelva (España), diciembre 30, 2008. [En línea] Disponible en: <<http://huelvasurlibre.blogspot.com/2008/12/la-mascara-gilbert-breson.html>> [Consulta: noviembre 15, 2009]

## **Taller 2. Los objetivos de este taller son:**

- Descubrir en el valor de la participación y de la interrelación humana los fundamentos para una convivencia saludable.
- Realizar autoevaluación de los comportamientos que contribuyen a la construcción de la calidad de vida.
- Reconocer la importancia de la tolerancia y el respeto como deberes personales e institucionales en la construcción del tejido social hacia la trascendencia.
- Fortalecer el valor de la comunicación en las relaciones sociales como herramienta para la interacción y reconciliación.
- Conocer acerca del perdón y sus efectos en la búsqueda de la construcción del ser humano.

**Concepto clave: el ser humano es un ser social.** Los seres humanos son gregarios por naturaleza, los mueve la necesidad de amor, afecto, aprecio, cercanía, amistad, es decir, tienen la necesidad de sentir que los demás reconocen su existencia y la forma de aceptación es mediante la relación. Esta reciprocidad en la que cada ser humano necesita el reconocimiento del otro, se logra cuando se tiene una identidad clara, cuando se es íntegro y, mejor aún, si se es integrado e integrador para salir al encuentro del otro.

La convivencia social como la democracia es construida por el ser humano. Si se quiere una sociedad en donde sea posible la vida y la felicidad, se tiene que construir con la actuación de cada día, ya que no se da naturalmente, sino que es enseñada y aprendida.

El ser humano real y concreto es un ser social, "un-ser- en relación"; por eso, cada vez que se aísla con la pretensión de bastarse a sí mismo, se sume en su narcisismo, decae y se deshumaniza.

Pero el ser humano aislado no existe, donde quiera que haya sujetos, estos viven en sociedad y aun en una sociedad mas extensa que la familia. De ahí que no en vano se afirme que *aislarse es una manera de suicidarse*.

Se hace necesario, pues, salir al re-encuentro del ser humano, a la valoración del individuo como persona. Solo de esta manera se alcanzara el objetivo de la vocación social de ser humano, que no consiste en vivir gregariamente como un ser colectivo, sino comunitariamente.

**Talleres.** Teniendo en cuenta la actividad realizada sobre los prejuicios, responder: ¿cómo se sintieron con el trato que se les dio?

---

---

---

¿En que afectan estas características, prejuicios o calificativos la vida personal y comunitaria de una persona?

---

---

---

**De la reflexión grupal, escribe cuáles son sus conclusiones.**

---

---

---

**Reflexión:** ¿cuál es mi grado de aproximación o distanciamiento en las relaciones con el otro?

---

---

---

¿Qué valor tienen los prejuicios en la relación con el otro?

---

---

---

Tabla 4. Esquema explicativo.

<b>Simpatía</b>	<b>Empatía</b>	<b>Antipatía</b>
Gusto	Objetividad	Rechazo
Artificialidad	No depende de la simpatía	Intolerancia
Subjetividad	Respeto	
Selectividad	Tolerancia	
Emotividad	Comprensión de la realidad	
Permisividad	Asertividad	

### 5.3 COMUNICACIÓN

La comunicación es la base de toda relación. Es a través de la comunicación donde se intercambian conocimientos y opiniones utilizando el lenguaje verbal y no verbal. La comunicación se produce en dos direcciones, es interactiva, todos participan. La comunicación se compone de:

- **Contenido verbal:** duración de la conversación, contacto visual, sonrisas, movimientos de brazos y piernas, expresión facial y corporal, gestos, entonación.

*Conducta motora verbal:* la que el sujeto dice, piensa y siente (aspectos lingüísticos). Dicho contenido define el tipo de respuesta expresando oposición, afecto o requerimiento.

- *Conducta motora no verbal:* sus indicadores son mirar a los ojos, expresión facial y expresión corporal.

#### **Cuando nos comunicamos, ¿qué elementos se mueven?**

- El cuerpo el cual tiene figura y forma específica.
- Los órganos sensoriales, ojos, oídos, nariz, piel, y boca que nos permiten ver, oír, oler, saborear y tocar.
- Las habilidades para hablar: la voz y la palabra.
- El cerebro, que es el almacén de todos los conocimientos, incluye lo que hemos aprendido en el pasado, las expectativas del momento.
- Los sentimientos, lo que sentimos en determinado momento ante una situación.
- Los valores, o sea lo que es importante, bueno, correcto, apropiado para uno mismo y para los demás.

Tabla 5. Factores de comunicación.

<b>Factores que favorecen la comunicación</b>	<b>Factores que dificultan la comunicación</b>
· Escuchar activamente sin interrumpir	· No saber escuchar. Interrumpiendo y no dejar al otro expresarse
· Contacto visual mirar directamente a los ojos	· No hablar claramente
· Evitar el ruido interno · Prejuicios, preocupaciones, hambre, sueño	· Evitando el contacto visual. · Desviando la mirada para otro lado diferente a la persona.
· Aceptar al otro tal y como es. · Sin juzgar, sin criticar, sin burla y regaño	· Juzgando, criticando y burlándose del otro.
· Aclarar lo que se ha escuchado. · Preguntando y repitiendo en sus propias palabras.	· Utilizar un lenguaje incompresible como jergas o dichos.
· Ayudar al otro a aclarar lo que siente, diciéndole lo que observamos de él.	· No le interesa la comunicación.
· Expresar la propia opinión.	· Inadecuado tono de voz, vocalización o velocidad.

Uno de los valores más importantes para el sujeto es, sin duda alguna, el de la comunicación. Pero no una comunicación cualquiera. Se refiere a la comunicación que acerca de las personas; que respeta y tiene en cuenta los sentimientos del otro; que facilita y favorece la relación interpersonal.

En términos generales, se puede afirmar que la comunicación es la transmisión de un mensaje. Y lo mínimo necesario para que aquél se transmita, es que alguien lo emita y otro lo reciba.

La comunicación es fruto de la necesidad natural que tiene el ser humano de ponerse en contacto con otros, es decir, de relacionarse con otras personas. La

naturaleza social así lo demanda. Se necesita de la comunicación para compartir las emociones, los sentimientos, las acciones, los pensamientos y los conocimientos.

De entre las muchas formas de comunicación, la más común es **la palabra, ya sea hablada o escrita**. Gracias al extraordinario desarrollo de la ciencia y la técnica, el ser humano ha ideado y perfeccionado nuevos medios que han facilitado la comunicación entre las personas. Paradójicamente, sin embargo, con el incremento de los medios de comunicación social, en los hogares se ha ido empobreciendo la comunicación familiar y social (ésta se despersonaliza).

Igualmente algunos estudios han demostrado que el lenguaje verbal representa menos del 30% de toda nuestra comunicación. El reto está dividido entre otras dos categorías o canales: **el paralenguaje y el lenguaje corporal**.

**El paralenguaje** incluye los categorizadores (acento, risa, llanto, sarcasmo...); los cualificadores vocales (tono, modulación, velocidad, articulación, aspiración, entonación...) y los segregados (carraspeo, tos, bostezo, suspiro...).

El otro canal es el **lenguaje corporal**, que incluye cinco importantes categorías:

- Kinestésica: movimientos y gestos
- Prosémica: acercamiento
- Cronémica: tiempo en contestar
- Oculésica: contacto ocular
- Apática: contacto físico

La comunicación humana con frecuencia se ve obstaculizada por una serie de barreras que impiden el acercamiento de las personas y la expresión adecuada de los sentimientos; estas barreras son:

- La subestimación de los sentimientos
- La comunicación no verbal negativa
- El resolver los problemas con demasiada ligereza
- Dar respuestas prefabricadas
- Hacer preguntas cerradas

Para disminuir dichas barreras hay algunas alternativas prácticas que facilitan la comunicación adecuada, las cuales son:

- Piense antes de hablar
- Mire a los ojos a su interlocutor
- Escuche atentamente a quien habla
- Respete las ideas de los demás
- Valore a la persona con la cual está hablando
- Haga uso del sentido del humor
- Evite hablar en forma negativa de las personas ausentes
- Evite el empleo frecuente de la primera persona
- No interrumpa a quien habla
- No abuse de expresiones o muletillas
- Recuerde finalmente que *somos dueños de nuestros silencios, pero también esclavos de nuestras palabras.*

Es urgente tomar conciencia de la importancia que la comunicación tiene con la vida familiar, y de la calidad de la misma, si se quiere rescatar a sus miembros de la crisis en que han caído muchos, debido a la ausencia y pobreza de aquella. El alcoholismo, la drogadicción, la infidelidad conyugal, el suicidio, son algunas de las principales consecuencias de una comunicación deficiente.

## Actividad de apoyo

**Canción: "Los demás".** Letra de Estela Raval & Alberto Cortez<sup>27</sup>:

*Nunca estamos conformes del quehacer de los demás  
y vivimos a solas sin pensar en los demás,  
como lobos hambrientos, acechando a los demás,  
convencidos que son nuestro alimento, los demás.*

*Los errores son tuestos que tirar a los demás;  
los aciertos son nuestros y jamás de los demás;  
cada paso un intento de pisar a los demás,  
cada vez más violento es el portazo a los demás.*

*Las verdades ofenden si las dicen los demás,  
las mentiras se venden, cuando compran los demás;  
somos jueces mezquinos del valor de los demás  
pero no permitimos que nos juzguen los demás.*

*Apagamos la luz que, por amor a los demás,  
encendió en una cruz, Él, que murió por los demás;  
porque son ataduras, comprender a los demás,  
caminamos siempre a oscuras sin contar con los demás.*

*Nuestro tiempo es valioso, pero no el de los demás;  
nuestro espacio, precioso, pero no el de lo demás,  
nos pensamos pilotos del andar de los demás;  
"donde estemos nosotros... que se jodan los demás".*

*Condenamos la envidia, cuando envidian los demás,  
más lo nuestro es desidia, que no entienden los demás.  
Nos creemos selectos entre todos los demás;  
seres "pluscuamperfectos", con respecto a los demás.*

---

<sup>27</sup> RAVAL, Estela y CORTEZ, Alberto. Canción "Los demás". En: El portal de la música. [En línea] Disponible en: <[http://www.cmtv.com.ar/discos\\_letras/letra.php?bnid=77&tmid=48791&tema=LOS\\_DEMASZ](http://www.cmtv.com.ar/discos_letras/letra.php?bnid=77&tmid=48791&tema=LOS_DEMASZ)> [Consulta: octubre 5, 2009]

*Y olvidamos que somos, los demás de los demás;  
que tenemos el lomo como todos los demás,  
que llevamos cuestas, unos menos y otros más,  
vanidad y modestia como todos los demás...  
Y olvidando que somos los demás de los demás,  
nos hacemos los sordos, cuando llaman los demás  
porque son "tonterías" escuchar a los demás,  
lo tildamos de "manía" al amor por los demás.*

**¿Y quién dijo que comunicarse era fácil?** El señor y la señora llevaban ya bastan tiempo de casados y no habían logrado tener familia: suspiraban los dos por un hijo. A muchos doctores consultaron y recorrieron a todos los tratamientos.

Por fin un médico encuentra la causa del problema: el marido era estéril, no podía engendrar. ¿Qué debemos hacer, doctor?, preguntaron ambos.

Algunas parejas, dice el Galeno, recurren a la fertilización artificial, pero este es un tratamiento costoso y suele fallar mucho. Otras parejas, utilizan algo más sencillo y natural, buscan un padre sustituto.

–¿Qué es un padre sustituto? –Pregunta la señora y vacila un poco, pero su marido dice al doctor que él no tiene inconveniente en aceptar aquello con tal que su esposa vea realizada su función de ser mamá.

En efecto, pocos días después, por medio del doctor se contrata a un joven y se hace la cita, que al siguiente domingo por la mañana, ausente el marido de la casa, vaya a visitar a la señora y cumpla su tarea. Sucedió sin embargo, que un fotógrafo de niños había sido llamado a una casa cercana para retratar un bebé, se equivocó de domicilio y llegó al de la señora.

- Buenos días, vengo por lo del niño.
- Sí –dice ella con timidez-, pase usted.

Entra el fotógrafo que la señora creía era el padre sustituto. ¿Gusta usted tomar algo antes?, inquiere ella. No gracias, respondió el tipo. El alcohol no es bueno en mi trabajo lo que quisiera es comenzar cuanto antes.

–Muy bien –dice la dueña de la casa – ¿le parece si vamos a la recámara? Puede ser ahí, pero también me gustaría uno aquí en la sala, dos en el baño y el otro en el jardín.

–Pues, ¿cuántos van a ser? Se alarma la señora.

–Ordinariamente son cinco en cada sesión, responde el hombre. Pero si la mama coopera, pueden ser más, depende.

Y sacando del portafolio un álbum, le dice:

–Me gustaría que antes viera algo de lo que he hecho. Tengo una técnica especial y única que ha gustado mucho a todas las señoras. Mire el retrato de ese niño tan bonito, lo hice en un parque público, a plena luz del día.

La señora estupefacta oía todo aquello.

–Ahora, vea estos mellizos, sigue presumiendo el fotógrafo. En esta ocasión la mamá era muy nerviosa. Hasta le dije: mire señora, usted, voltéese al otro lado y déjeme a mí hacer todo. Ella se volteó y así pude hacer mi trabajo.

A estas alturas, la señora estaba ya al borde del soponcio.

–¿Quiere que comencemos señora? Pregunta el fotógrafo, guardando el álbum.

Ella responde temblorosa: –A la hora que usted diga.

Muy bien, dice el fotógrafo poniéndose de pie. Permítame nada más ir a la camioneta a hacer mi trípode. ¿Trípode? Pregunta la señora.

Si contesta el fotógrafo, es que sabe usted, mi aparato es muy grande y necesita un trípode para apoyarlo, porque ni con las dos manos lo puedo sostener

¡Señora, señora!... caray, ¿qué le pasaría? Se desmayo de pronto.

¡Este es otro ejemplo más, de lo importante que es comunicarse con claridad!  
Responda las siguientes preguntas:

¿Cuáles han sido algunas de sus dificultades, en la forma de comunicarse?

---

---

---

¿Cuáles considera son los elementos importantes para tener en cuenta en la comunicación?

---

---

---

**Aprender a escuchar**, es un elemento clave para una efectiva comunicación.

¿Cómo hacerlo?

- Escuchar al otro y tener la paciencia de interesarse en lo que le está diciendo, abre la puerta al dialogo
- Mantenga una actitud, postura y disposición hacia el otro, muestra deseo de ayudar y entender
- Haga preguntas sobre el tema, asienta con la cabeza
- Repita lo que entendió en sus propias palabras, para comprobar que ha comprendido el mensaje.

**Se debe evitar:**

- Adivinar o imaginar. Esto se hace cuando no se escucha bien lo que otra persona nos dice y por ello tendemos a adivinar.
- Cultivar sentimientos negativos de miedo o rechazo.
- Aparentar a estar escuchando, simulamos y por esto cometemos errores.
- Creer que existe la telepatía.
- Malinterpretar las intenciones de uno para con el otro.

**Taller Nº 2. Interpretación de situaciones**

En varias ocasiones ocurre que, estando muchas personas en un mismo sitio, sucede un accidente; y del hecho resultan tantas versiones como asistentes presentes.

Cada quien asegura haber visto lo que vio. ¿Por qué cree que ocurre esto? ¿Será que cada quien percibe las cosas desde dónde quiere?

**Ahora piense en lo siguiente...**

"Un cuervo y una paloma fueron a visitar a un pavo real. Durante la visita, el pavo no pudo menos que dejar oír su voz un tanto desentonada y mostrar sus patas, que son defectuosas. Pero además, también los tesoros de su belleza, especialmente en sus vistosas plumas de la cola que varias veces abrió como un abanico. Terminada la visita, el cuervo y la paloma se volvieron a sus casas hablando del pavo real. El cuervo no hacía más que hablar mal de aquellas patas tan feas y de aquella voz tan mala. La paloma respondió:

–No me he fijado en las patas del pavo, ni he oído su voz; absorta como estaba, contemplando la hermosura de sus plumas, no vi; mas, ¡cuán hermoso es el pavo!

¿Que vio el cuervo? ¿Por qué?

---

---

---

¿Qué vio la paloma? ¿Por qué?

---

---

---

¿Qué relación encuentra entre la historia y algunos de los problemas que a diario se viven?

---

---

---

El rumor y el ruido dificultan la comunicación para la sana convivencia. ¿Cómo se vence esta dificultad en las relaciones cotidianas?

---

---

---

**Concepto clave: el reconocimiento del otro como legítimo otro.** Para el reconocimiento del otro, primero se debe tener claridad "yo soy por el otro". La existencia de un rol se da a raíz del rol del otro, lo que genera una relación, luego, se debe tener la capacidad de respetar la individualidad del otro, considerando la posibilidad de ampliar la perspectiva, lo cual permite vivenciar la flexibilidad, la tolerancia, el respeto y la comprensión en la construcción de las relaciones significativas.

Es importante considerar que todo ser se identifica y se reconoce en la medida que se apoya en el hombro tesonero de los otros. Los jefes existen porque otros los apoyan; los poetas existen porque hay lectores; los humanos existen porque hay otros seres ansiosos de identificarse como humanos; y estos seres, a su vez, se recompensan con agradecimientos en todas sus expresiones posibles.

Los triunfos no son individuales: son la sumatoria de infinitas formas de comportamientos y haceres de un colectivo al cual están vinculados y donde solo el que es consciente del vigor, la sinergia y la importancia del otro, nunca olvidará que pertenece a un colectivo donde puede crecer y competente sin olvidar su individualidad.

Sin embargo, es indispensable tener claridad sobre la tolerancia y entenderla como el respeto a la diferencia. Es el esfuerzo y la renuncia por aceptar a los demás miembros de la familia humana, por lo que son ante el derecho y la justicia. La tolerancia como acto humano es un valor que se adquiere a través de un arduo y prolongado proceso de convivencia. Cada ser humano, al aprender a vivir con el otro, aprende a renunciar a su propia intolerancia; reconoce que tiene derecho a reclamar sus propios derechos, a no ser herido por sus creencias, pero no tiene derecho a causar daño a otros en nombre de ellas.

La tolerancia significa considerar al otro justamente como diverso. Solo así existe la posibilidad de que se tenga una actitud crítica, basada en la razón y la aceptación. De esta manera resulta ser fundamento esencial para la comunicación auténtica.

Para que la convivencia entre los seres humanos sea posible, es necesario que se brinde un trato respetuoso y que las diferencias siempre sean resueltas mediante el diálogo, la concertación y la negociación.

Cada sujeto espera y desea ser tratado como humano; ser reconocido y valorado en sus ideas, pensamientos y acciones, teniendo en cuenta que, por muy opuestos que sean, siempre pertenecen a otra persona semejante o diferente.

El respeto es siempre el reconocimiento por las diferencias; es tratar a las personas sabiendo establecer un límite; es ponerse en el lugar del otro y comprenderlo adoptando por un momento su propio punto de vista; es hacer un esfuerzo por entender las cosas como el otro las ve, es decir sin agredir, discutir sin ofender ni intimidar, sin cerrar las posibilidades del diálogo.

Como decía Platón en la carta a los amigos de Dion de Syracuse: "En un debate seriamente llevado no hay perdedores; quien pierde gana, sostenía un error y salió de él; quien gana no pierde nada, sostenía una teoría que resultó corroborada"<sup>28</sup>.

El respeto a la comunicación implica el debate y la confrontación. Es un valor que afecta la seriedad de la vida y la gravedad de la decisión. Se expresa en cada una de las acciones que se efectúan consigo mismo, con los otros y con el entorno. Por lo tanto, quien se respeta no hace comentarios tendenciosos de las otras personas, no está atento a señalar errores ajenos, no quita meritos a nada, guarda igual respeto por todos con quienes se comunica sin discriminar y descalificar.

## 5.4 MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

**5.4.1 Concepto de conflicto.** El conflicto es una parte natural de la esencia humana, hemos creado conflictos y formas de solucionarlos que van desde las prácticas más violentas a las pacíficas, y entre estos dos extremos, una amplia gama de matices. El conflicto procede de la voz latina **conflictus**, que significa *lo más recio de un combate*.

Stephen Robbins define el conflicto como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses'. El conflicto, constituye un factor inherente de la interacción humana. Este se manifiesta en distintos ámbitos de la vida cotidiana de los seres humanos<sup>29</sup>.

Ejemplos de conflictos a través de la historia:

---

28 PLATÓN. Obras Completas. Carta Séptima. Madrid: Aguilar, 1977. p. 1569

29 ROMERO GÁLVEZ, Antonio. Teoría del conflicto social. En: GestioPolis.com. Bogotá, marzo de 2005. [En línea] Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/tenegouno.htm>> [Consulta: noviembre 8, 2009]

**Primer Conflicto: Adán y Eva.** Adán es tentado por Eva a comer del fruto prohibido del árbol de la ciencia del bien y del mal. Eva quería comer, Adán no quería comer. Al final los dos comieron del fruto y fueron expulsados del paraíso.

**Segundo conflicto: épocas primitivas.** Las personas se organizaban en familias y luego en clanes y por una necesidad de supervivencia demarcan el territorio donde sólo la familia o el clan podían recolectar, cazar y pescar. Cualquier invasión era pagada con la muerte.

### **Elementos implícitos en el conflicto:**

- Más de un participante
- Intereses opuestos
- Sentir o percibir la oposición
- Un objeto o situación que es materia de la discordia
- Bienes escasos

La teoría moderna de los conflictos sostiene que éstos no son ni buenos ni malos en sí, sino que se distinguen por sus efectos o consecuencias los que determinan que sean útiles o no para la sociedad<sup>30</sup>.

### **Principios claves:**

- El conflicto no es positivo ni negativo
- Es parte natural de la vida
- Afecta a todas las personas
- Entender y analizar el conflicto ayuda a resolverlo en forma efectiva y productiva.

---

<sup>30</sup> Ibid.

## 5.4.2 Tipos de conflicto

**5.4.2.1 Conflictos reales.** Se derivan de causas estructurales o del entorno (económicas, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, posesión irregular de bienes, etc.).

**5.4.2.2 Conflictos irreales.** Son ocasionados por problemas de comunicación y de percepciones. Cuando la causa es atribuida a problemas de comunicación, puede resultar su solución bastante manejable con sólo aclarar los malos entendidos y mejorar la comunicación, entre otros.

Las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas. Los hechos son interpretados por las partes, entre otros aspectos, según la historia en común que han tenido. En este campo se ubican también los valores y principios, que son cuestiones muy profundas, y son de muy difícil manejo, e incluso, pueden no ser solucionables. Ejemplo: el valor simbólico de los bienes

El conflicto puede darse en cuatro niveles:

- *A nivel intrapersonal:* lo experimenta una persona consigo misma.
- *A nivel Interpersonal:* entre dos o más personas.
- *A nivel intragrupal:* al interior de un grupo.
- *A nivel intergrupal:* entre dos o más grupos.

**5.4.3 Causas generadoras de conflicto.** Es todo aquello que ha podido originar o motivar el conflicto. Para su determinación se podría plantear la siguiente pregunta: ¿cuál es el motivo de este conflicto?

Un conflicto puede originarse por una gran cantidad de factores, los cuales pueden ser clasificados de distintas maneras. Las posibles causas de un conflicto pueden ser:

- Las personales
- Las derivadas de las comunicaciones
- Las estructurales o del entorno

También, los sistemas de **valores** individuales y las características de la **personalidad**, que explican el temperamento, el modo de ser y las diferencias individuales.

Pertenece a este grupo, fundamentalmente las **percepciones y las emociones**, frustraciones, celos, envidia, necesidad de reconocimiento, de ser respetado, deseos de progreso, de pertenencia a un grupo (de aceptación), etc.

Conflictos por malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros (teléfono malogrado).

Las condiciones de vida específicas en un país hacen que se generen conflictos, como por ejemplo, el desempleo y algunas leyes<sup>31</sup>.

- **Ejercicio de identificación de conflictos.** En cartelera y por grupos, los participantes exponen las principales causas de los conflictos en las familias, organizaciones, en la escuela, el municipio y en el país. El propósito es reconocer cuáles son y determinar en cuáles de ellos se puede incidir directamente.

---

<sup>31</sup> LIDERAZGO, CULTURA DE PAZ Y DESARROLLO, Op. cit.

- **Familias:** entre las razones se encuentra la violencia intrafamiliar del que son víctimas mujeres, niñas y niños, problemas con hijas e hijos desobedientes, problemas económicos, infidelidades, falta de amor en las familias.
- **Organizaciones:** falta de solidaridad, individualismos, chismes, falta de recursos económicos.
- **Escuela:** discriminación entre niñas y niños por las clases sociales, maestras y maestros violentos y autoritarios.
- **Municipio:** falta de solidaridad, desempleo, violencia, poco apoyo a organizaciones comunitarias.
- **País:** conflicto armado, intolerancia, problemas estructurales de educación, salud, vivienda<sup>32</sup>.

#### 5.4.4 Respuestas humanas frente a los conflictos

- **Huida.** Huir o negar la existencia del conflicto. Muchas personas esperan que el problema desaparezca por sí solo. Esto normalmente no ocurre. Este es un acercamiento no recomendado, pero muchas personas lo siguen.
- **Acomodadizo.** Muchos o muchas prefieren **ajustarse** en vez de luchar. ¿Por qué? Algunas veces para hacerse los mártires, otras veces porque están asustados o asustadas, en otras ocasiones buscan reconocimiento, etc. En todo caso este es otro acercamiento erróneo al conflicto, es injusto, no genera soluciones creativas, y casi siempre el acomodador no es feliz con la situación que vive.

---

<sup>32</sup> Ibíd.

- **Competir.** Algunas personas **se molestan y culpan a otra persona**. Dicen: "*Estás ignorando mi autoridad*", o "*Estás siendo muy injusto o injusta*", o "*Tú me has herido y me las voy a cobrar*", etc.

Este tipo de conflicto se convierte en una batalla horrenda en la cual una persona o grupo quiere ganar a toda costa (como un arreglo de divorcio). Este tipo de acercamiento es terrible porque detiene el pensamiento constructivo, además produce largos efectos de hostilidad.

- **Transigir.** Algunas personas buscan encontrar **un arreglo**, encontrar un término medio y "elaborar un acuerdo." Esta sería una buena solución si fuera enteramente cierta. Muchas veces el acuerdo es efímero y sólo trata de ganar más terreno al oponente. Este es el tipo de acuerdo que muchas veces se ve en los políticos, conlleva a la falsa representación, intimidación con una sonrisa, en lugar de buscar soluciones óptimas a los problemas en ambas partes.
- **Integral.** Muchas personas pueden controlar su coraje, su competitividad, sus emociones y buscar soluciones genuinas e innovadoras. Soluciones que sean justas para ambas partes. Este es un acercamiento creativo al manejo de conflictos, uno que debemos tomar<sup>33</sup>.

---

33 Ibid.

## **Ejercicio: Cancionero**

Por grupos, las mujeres escogen canciones que expresan formas de relación entre hombres y mujeres. El propósito es observar que aún en las canciones cotidianas se reiteran patrones de relación violentas, discriminatorias, subordinadas que no contribuyen a la superación de las violencias cotidianas contra las mujeres ni a estructurar una cultura de paz.

### **5.4.5 Estrategias de solución de un conflicto**

**5.4.5.1 La competencia.** Posición *gana-pierde*. Posición de suma cero: por cada punto que cede "A", es un punto ganado por "B".

Una parte satisface sus intereses a expensas del otro. Las posiciones son rígidas y generalmente existe una sola solución: se negocia en base al poder que tienen las partes. Ejemplo: cuando una parte trata de convencer a la otra de que su posición es la correcta y que la otra parte está equivocada.

**5.4.5.2 El evitamiento.** Cuando una parte trata de evitar el conflicto por distintos motivos. Se da cuando una persona que enfrenta un conflicto desea retirarse o acabarlo. La persona elude diplomáticamente un conflicto o lo posterga.

Ejemplo: cuando se presenta un proyecto sobre el cual el jefe no desea pronunciarse; puede manifestar: *"Lo voy a estudiar, ya te aviso"*.

**5.4.5.3 La adaptación.** Una persona deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra parte. Se presenta cuando una parte tiene mucho interés en mantener en buen nivel las relaciones con la otra parte. Ejemplo: cuando una pareja discute sobre si ir a ver una película de acción o una histórica. Uno de ellos cede a fin de no disgustar a su pareja.

**5.4.5.4 El compromiso negociado.** Se comparten las pérdidas y ganancias. El poder de las partes es similar, de tal manera que ninguna de las partes puede forzar una solución que los favorezca. Ejemplo: un arreglo extrajudicial antes de que salga una sentencia cuyos resultados podrían ser riesgosos para ambas partes. Se intercambian concesiones. Un ejemplo son la mayoría de las negociaciones colectivas.

**5.4.5.5 La cooperación.** Es la típica negociación basada en intereses. Las partes trabajan codo a codo para satisfacer sus intereses y necesidades. Buscan en forma conjunta alternativas de solución que consideren "paquetes" que atiendan necesidades de las partes. Requiere que las partes confíen uno del otro a fin de que puedan discutir con transparencia cada uno sobre sus intereses y necesidades. Algunos de los intereses resultan interdependientes, lo cual posibilita soluciones eficientes a entera satisfacción de las partes<sup>34</sup>.

### **Taller: Metodologías alternativas para la resolución de conflictos**

**5.4.6 Negociación.** Los objetivos de la negociación son:

- Conocer desarrollos metodológicos alternativos para la resolución de conflictos.
- Reconocer los momentos en los que se puede utilizar el arbitraje y la mediación para la resolución de conflictos.

### **Uno para todos: ejercicio "Las naranjas de primavera"**

**Familia Arango.** Usted es representante de la familia Arango y le han encomendado hacer una negociación de suma importancia, pues la salud de toda

---

34 ROMERO GÁLVEZ, Op. cit.

su familia está en riesgo. Ustedes están en un paseo en una isla y se enfermaron al comer un pescado que estaba dañado. Los médicos que vieron a sus familiares, 20, incluyéndolo a usted, le han dicho que el pescado tenía un ingrediente que haría que quedaran dormidos hasta cinco años y no se conocen las consecuencias posteriores al despertar. Uno de los médicos les ha dicho que la única forma de neutralizar este efecto es a través de un compuesto químico conocido hace muy poco por los científicos y llamado el Ingrediente XY. Este ingrediente fue desarrollado por los científicos en Suiza, pero debido a la urgencia del caso no hay tiempo para traerlo. La situación es francamente desesperada.

Afortunadamente, Carlos, un científico suizo que está pasando unos días en la isla y se ha enterado del problema, dice que este Ingrediente XY también se puede obtener de unas naranjas muy especiales que sólo se cultivan en pocos lugares del mundo. Afortunadamente, y por una coincidencia feliz, en esta isla se cultivan tales naranjas, llamadas Naranjas Primavera...

El científico ha desarrollado el proceso para obtener el ingrediente y necesita la cáscara de mil naranjas para poder neutralizar el efecto en una persona. El proceso es muy complicado y a usted en estos momentos no le interesa, pero en términos generales consiste en tomar las cáscaras de las naranjas, calentarlas a alta temperatura y luego, agregarles unos productos químicos. Este proceso toma poco tiempo.

El científico averiguó que estas naranjas son cultivadas por la Familia Sánchez y cree que tienen 30 mil naranjas disponibles en este momento. El precio de la naranja en el mercado es de \$100 pesos, pero realmente el precio no es su mayor preocupación. Usted sabe que el dinero para comprar las naranjas lo conseguirá. Vaya donde la familia Sánchez y trate de conseguir las naranjas necesarias.

**Familia Sánchez:** Usted es propietario de una finca que produce frutales, entre ellos una fruta muy especial: LA NARANJA PRIMAVERA. Usted ha obtenido ahora una cosecha de 30 mil naranjas, las tiene disponibles y las quiere vender. Sabe que el precio corriente en el mercado de las naranjas es de \$100 pesos por unidad. Pero recuerde que sus naranjas son muy especiales y que un amigo le dijo a usted que esas naranjas pueden tener aplicaciones médicas.

Sabe usted que hay dos familias interesadas en sus naranjas, y se quieren reunir con usted. Obtenga un buen precio.

**Familia Giraldo:** Usted es representante de la familia Giraldo y le han encomendado hacer una negociación de suma importancia, pues la salud de toda su familia está en riesgo.

Ustedes están en un paseo en una isla y se enfermaron al comer un pescado que estaba dañado.

Uno de los médicos les ha dicho que la única forma de neutralizar este efecto, es a través de un compuesto químico conocido hace muy poco por los científicos y llamado el Ingrediente AB. Este ingrediente fue desarrollado por los científicos en Suiza, pero debido a la urgencia del caso, no hay tiempo para traerlo. La situación es francamente desesperada.

Afortunadamente, Roberto, un científico suizo que está pasando unos días en la isla y se ha enterado del problema dice que este Ingrediente AB también se puede obtener de unas naranjas muy especiales que sólo se cultivan en pocos lugares del mundo. Afortunadamente, y por una coincidencia feliz, en esta isla se cultivan tales naranjas, llamadas Naranjas Primavera...

El científico ha desarrollado el proceso para obtener el ingrediente y necesita la cáscara de mil naranjas para poder neutralizar el efecto en una persona. El proceso es muy complicado y a usted en estos momentos no le interesa, pero en términos generales consiste en tomar el jugo de las naranjas, calentarlo a altas temperaturas y luego agregarles unos productos químicos. Este proceso toma poco tiempo.

El científico averiguó que estas naranjas son cultivadas por la Familia Sánchez y cree que tienen 30 mil naranjas en este momento disponibles. El precio de la naranja en el mercado es de \$100 pesos, pero realmente el precio no es su mayor preocupación. Usted sabe que el dinero para comprar las naranjas lo conseguirá. Vaya donde la familia Sánchez y trate de conseguir las naranjas necesarias.

#### **5.4.6.1 Estilos de negociación**

- **Negociación dura.** Se trata de forma dura el problema y las personas vinculadas en él, el negociador es agresivo. Los participantes son adversarios, se subestima al otro.

El objetivo es ganar a toda costa. Las posiciones son extremas, se exigen condiciones unilaterales, se desconoce a los demás, se presiona, intimida, violenta, manipula e impone.

- **Negociación blanda:** se es suave con el problema y con las personas. Se considera que los participantes son amigos a quienes se debe complacer. Su objetivo es lograr un acuerdo, ante el rechazo se desiste de la posición inicial, se cede ante las exigencias de hacer concesiones, se cede ante la presión, se sacrifican los propios intereses. En estas negociaciones lo que se aprecia es una negociación por posiciones.

- **Negociación por principios:** se es duro con el problema y suave con las personas. Se separan las personas del problema. Se concentra en los intereses básicos de las partes en conflicto, no en sus posiciones. Se es persuasivo. La contraparte es fuente de confianza para la solución del conflicto. Su objetivo es llegar a un acuerdo eficiente, sensato y amistoso. Sólo cede ante principios o criterios de legitimidad. Da importancia al otro, estima la creatividad en la generación de opciones, agregando valor a las ganancias que se obtendrán. No impone ni cede ante la presión. Se basa en la comunicación y la relación entre las contrapartes.

La discusión se inicia preguntándoles a los participantes cómo se sintieron y qué dificultades tuvieron en la realización de la actividad. El facilitador retoma la experiencia vivida por el grupo y expone la teoría de resolución de conflictos, apoyándose en el **cuestionario para la discusión**. En un papelógrafo deben quedar consignados los cinco pasos para la resolución de conflictos<sup>35</sup>.

### **Cuestionario para la discusión**

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué hay un problema?
- ¿Quiénes fueron los implicados?
- ¿Cómo se sienten al estar implicados en el problema?
- ¿Quién comenzó el problema?
- ¿Cuándo comenzó el problema?
- ¿Qué piensan los implicados del problema?
- ¿Cómo dieron prioridad a unos problemas u otros?

---

<sup>35</sup> Ibíd.

De acuerdo a las respuestas dadas por los participantes, se llega a un acuerdo grupal sobre el problema que se va a trabajar en la sesión, el cual será escrito en el papelógrafo.

Con base en el problema se crea un objetivo o meta realista que permita su solución.

Las preguntas de apoyo para la formulación de objetivos son:

- ¿Qué es lo que se quiere?
- ¿Qué les parecería mejor?
- ¿Qué es lo más importante?
- ¿Qué estarían dispuestos a hacer para lograr los objetivos?

Para la revisión de los objetivos, el facilitador debe tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Qué conflictos pueden presentarse entre los objetivos planteados?
- Ordenar los objetivos planteados de mayor a menor factibilidad.
- Tener en cuenta cuál de los objetivos son irreales y no pueden desarrollarse.
- ¿Qué conflictos se presentan entre los objetivos y las normas vigentes del medio donde se desenvuelven?

Después de formulado el objetivo meta, el facilitador invita al grupo a expresar todas las soluciones posibles, las cuales serán consignadas en tarjetas de colores y pegadas en el tablero. Tenga en cuenta las siguientes reglas para dárselas al grupo:

- Está prohibida toda crítica y valoración de las ideas.
- Expresar todo tipo de ideas (las ideas que sean).
- Expresar la mayor cantidad de ideas.
- Combinar y mejorar las ideas expresadas.

Sintetice la formulación del problema y las alternativas de solución planteadas en la sesión. Recuerde a los participantes que en la próxima sesión se continúa con el proceso.

### **El caso del perro y el jardín**

**Instrucciones:** el relato del conflicto se cuenta por separado a cada una de las familias.

**Caso:** dos familias vecinas tienen un problema. La familia A tiene un bello jardín con flores diversas al que quiere y cuida con especial amor, y la familia B tiene un perro que –por lo general–, sale por las mañanas y orina, ensucia y arranca las flores.

Cada familia está muy molesta:

- La familia A porque el perro acaba con el jardín.
- La familia B porque ha visto que en reiteradas ocasiones la familia A lastima al perro con patadas, agua y demás maltratos.

Cada familia espera una indemnización por los daños causados.

**Momento 1.** Cada grupo habla sobre lo que va a decirle al otro en cuanto a la situación que se presenta y sobre la indemnización que espera por daños y perjuicios. Recuerde que las familias están muy molestas.

**Momento 2.** Se escoge una representante para hablar sobre la situación y para exigir la indemnización a la otra familia.

**Momento 3.** Cada representante cuenta al grupo sobre las exigencias de la otra familia.

**Momento 4.** Se le informa a la familia B que el perro va a morir por una infección por alimentos en descomposición.

Se le informa a la familia A que su casa ha sido vendida y que tendrá que salir de ella en menos de un mes.

Se les dice a los grupos que la otra familia no conoce esa información.

**Momento 5.** Nuevamente las representantes se reúnen para hablar de la indemnización y hacen un primer acuerdo para presentar a las familias.

**Momento 6.** Las familias deciden si aprobar o no las condiciones de la indemnización.

**Momento 7.** Presentación de resultados. El desarrollo del ejercicio permitió desarrollar un conflicto que culmina con un acuerdo o desacuerdo según cada experiencia. En este caso el resultado fue un desacuerdo y una posterior resolución por las vías judiciales.

A partir del ejercicio se habla de las generalidades del proceso de negociación.

La **negociación** también es conocida como método de arreglo directo: las personas por sí mismas arreglan sus controversias sin la intervención de terceras personas. Al resultado de la negociación se le llama acuerdo o desacuerdo La negociación por lo general es la primera etapa en el abordaje de un conflicto. En conflictos complejos (conflicto armado) por lo general es el último paso. El proceso de negociación evidencia la capacidad para resolver conflictos propios.

La negociación es un proceso que ofrece la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos. Es el conjunto de movimientos y tácticas para lograr un fin<sup>36</sup>.

#### 5.4.6.2 Aspectos requeridos para la negociación

- Entorno: lugar de reunión.
- Interlocución: agenda, manejo de la información.
- Circunstancias en las que se realiza la negociación.
- Situaciones que estimulan el conflicto.
- Escenario donde se desarrolla la negociación.
- Condiciones favorables que garanticen seguridad y confianza para las partes
- Definición de personas negociadoras.
- Es importante conocer previamente la representación de la otra parte.
- Temas tratados en la negociación.
- Debe ser construcción colectiva entre las partes involucradas y deben abordar el conflicto.
- Mecanismos utilizados para difundir la información.
- Debe ser veraz, precisa y oportuna.

#### 5.4.6.2 Tipos de negociación

- **Negociación integrativa:** las personas negociadoras manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*

la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

- **Negociación distributiva:** es aquella en la cual los negociadores demuestren una débil cooperación, e incluso en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra la pierde. Se distribuyen los costos o pérdidas.

#### 5.4.6.3 Ventajas de la negociación

- Es un método menos costoso porque no involucra terceros
- Método que utiliza menos tiempo
- Es posible que conserve las relaciones entre las partes
- Posibilidad de mayor satisfacción de las partes<sup>37</sup>

**5.4.7 La mediación.** Este taller tiene como objetivo profundizar sobre uno de los mecanismos más comunes en la resolución alternativa de conflictos: la mediación. Se sigue una metodología inductiva, es decir, se inicia trabajando sobre casos concretos para luego exponer los fundamentos teóricos de la mediación<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Ibíd.

<sup>38</sup> Ibíd.

## Actividades

- **Ambientación y aplicación de la prueba de entrada.** Se exploran los pre-conceptos que las participantes tenían sobre el tema del taller, utilizando para ello un formato que consta de dos preguntas:
  - Para usted, ¿qué es una mediación?
  - ¿Cómo cree que se realiza una mediación?
  
- **¿Cómo mediar? Estudios de caso.** Este ejercicio consistió en formar tres grupos, cada uno de ellos trabajó sobre un caso de la vida real expuesto por las talleristas. Las situaciones propuestas fueron las siguientes:

*A. En una familia numerosa, los padres dejan toda la herencia al menor de los hijos. Algunos hijos reclaman parte de la herencia argumentando que las propiedades de la familia han sido conseguidas gracias a su trabajo. Otro grupo de hermanas señalan que se debe respetar la voluntad de los padres.*

*B. Una adolescente queda embarazada. Ella desea continuar sus estudios; pero en la institución educativa a la que asiste cancelan su cupo debido al embarazo. La madre de la chica desea que ella continúe con su educación y el padre opina lo contrario.*

*C. Dos organizaciones entran en disputa porque sus trabajos están dirigidos a la misma población, es decir, cada una reclama a la otra que no trabaje con su base social.*

Cada grupo se subdividió en tres conjuntos: las dos partes en conflicto y dos integrantes que harían el papel de mediadoras. Las partes enfrentadas construyeron sus argumentos y las mediadoras los escucharon. Este ejercicio fue

puesto en común a manera de dramatizado frente a las demás participantes del taller. Las mediadoras propusieron alternativas de solución de los conflictos.

Posteriormente reflexionamos sobre los casos presentados a la luz de los planteamientos formales que los diferentes autores hacen sobre la mediación.

La mediación es un mecanismo de solución de conflictos a través del cual un tercero –ajeno al problema– interviene entre las personas que se encuentran inmersas en un conflicto para escucharlas, ver sus intereses y facilitar un camino en el cual se encuentren soluciones equitativas para los participantes en la controversia. Es un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual las partes someten sus diferencias a un tercero diferente del Estado, con el fin de buscar un arreglo amistoso. En estos casos, el tercero neutral elegido no tiene ninguna calidad especial según la ley y sus propuestas no son de obligatoria acogida, reduciendo su función a buscar una solución aceptable para las partes.

Por otra parte, se puede definir esta figura como el intento de poner fin a una diferencia a través de la participación activa de un tercero que recibe el nombre de *mediador*, quien trabaja para encontrar puntos de consenso y hacer que las partes en conflicto acuerden un resultado favorable. En relación con la figura del arbitraje se encuentran diferencias claras, ya que el tercero en el caso del arbitraje actúa como un juez dentro de un tribunal, y dentro de un ambiente formal, mientras que el mediador actúa dentro de una libertad de formalidades; y aunque tiene una participación activa en la discusión, no tiene bajo sus funciones la solución de la disputa.

La mediación se utiliza en conflictos relacionados con demandas civiles y contratos, eligiéndose también para disputas relacionadas con divorcio, custodia de los niños y régimen de visitas. Se define de manera generalizada como un procedimiento mediante el cual los participantes asistidos por una o más personas

neutrales, desarrollan formas de manejo de las emociones liberadas en los conflictos, aislando los asuntos de la diferencia y considerando alternativas para encontrar opciones que les permitan llegar a un acuerdo que satisfaga los definidos intereses.

Entre las características principales de esta figura, se puede decir que:

- Es un procedimiento no adversarial
- Es pacífico
- Es cooperativo de resolución de conflictos
- Se logran un acuerdo rápido
- No son necesarios altos costos en tiempo, dinero y esfuerzo
- Es una instancia voluntaria a la que la parte puede o no asistir con su abogado
- No es impuesta

### **¿Cómo se realiza una mediación?**

- 1) Las partes, en común acuerdo escogen el mediador o mediadora.
- 2) El mediador/a elogia a las partes por haber decidido resolver el conflicto de una forma rápida y pacífica.
- 3) El mediador/a expone el procedimiento a seguir, las reglas y los aspectos logísticos de la mediación (tiempo, intervenciones, lugares de encuentro).
- 4) El mediador/a hace un acuerdo de confidencialidad y ética con las partes.
- 5) El mediador/a escucha los argumentos de las partes, tratando de mostrar las coincidencias y los aspectos comunes.
- 6) El mediador/a recopila pruebas necesarias para hacerse un panorama general del conflicto.
- 7) El mediador/a propone alternativas de solución, aunque la decisión última es tomada por las partes.

8) Una vez llegado un acuerdo, el mediador/a elabora un texto escrito donde queden consignadas las conclusiones del proceso. El documento debe ser firmado por las partes y por quien realiza la mediación.

**5.4.8 El arbitraje.** Este taller tiene como objetivo profundizar en el estudio del arbitraje, un mecanismo de resolución de conflictos que, a diferencia de la negociación y la mediación, es de carácter formal y está regulado por normas nacionales e internacionales.

### **Actividades**

*A. Refuerzo de los métodos aprendidos para la solución de conflictos.* Esto consistió en hacer un repaso de los contenidos trabajados en los talleres anteriores con el fin de reforzar los aprendizajes y aclarar dudas respecto a los diferentes temas abordados. Las participantes expusieron a sus compañeras los aspectos más importantes sobre el conflicto, la negociación y la mediación.

*B. Presentación de la película "Tierra de nadie".* Esta cinta aborda el conflicto de la antigua Yugoslavia, presentando las diferentes realidades de los soldados bosnios y serbios. Tres de ellos quedan atrapados en un mismo territorio y, en estas circunstancias, salen a relucir los horrores de la guerra. La película llama la atención sobre el papel de los Cascos Azules de la Organización de las Naciones Unidas, quienes actúan como árbitros del conflicto.

Este material audiovisual sirvió de punto de partida para abordar el tema del arbitraje, en tanto generó varias preguntas al respecto:

- ¿Qué significa ser árbitro en un conflicto?
- ¿Qué aspectos éticos deben tenerse en cuenta a la hora de realizar un arbitraje en un conflicto?

- ¿En qué casos se requiere un arbitraje?
- ¿Cómo promover soluciones alternativas de conflictos en medio de la guerra?

Posteriormente, las talleristas realizaron una exposición sobre este mecanismo, señalando que, si bien es utilizado especialmente en los conflictos comerciales e internacionales, es necesario conocer sus procedimientos.

El arbitraje es un mecanismo por medio del cual las partes involucradas en un conflicto de carácter transigible, defieren su solución a un tribunal arbitral, el cual queda transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia, profiriendo una decisión denominada laudo arbitral.

El arbitraje es un procedimiento que se presenta ante los Centros de Arbitraje, facultados por la ley para instalar y coadyuvar a los tribunales de arbitramento que se encargan de decidir los conflictos entre las partes, mediante fallos dictados por particulares investidos transitoriamente de la función de administrar justicia, denominados árbitros, conforme lo establecido en la cláusula compromisoria, o en el pacto arbitral.

A través de esta figura, las partes involucradas en un conflicto de carácter transigible defieren su solución a un tribunal arbitral, lo que convierte la figura en un mecanismo heterocompositivo y le permite a aquel tribunal quedar transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia profiriendo una decisión llamada laudo arbitral.

Dentro de las ventajas de este procedimiento, se encuentran:

- Celeridad
- Economía
- Eficacia
- Reserva
- Idoneidad

Es importante anotar que la decisión tomada dentro del trámite arbitral es idéntica que una decisión (fallo) judicial y cuenta con la posibilidad de interposición de recursos.

A este procedimiento se llega básicamente de tres formas: a) por establecerlo la Ley; b) por existir una cláusula compromisoria pactada en un contrato; o c) por un compromiso acordado posteriormente al surgimiento del conflicto.

Los tipos de arbitraje establecidos por la ley son los siguientes:

- **Arbitraje en Derecho:** es aquel ajustado a Derecho que debe fundar su resolución en las normas legales y jurisprudencia vigentes.
- **Arbitraje en equidad:** es aplicado en situaciones de confianza donde no hace falta aplicar las normas jurídicas o la jurisprudencia, sino los criterios de justicia propios de los árbitros conforme al lugar de las partes en conflicto.
- **Arbitraje técnico:** está basado en los conocimientos técnicos profesionales especializados de los árbitros que han sido nombrados.

De cualquiera de estas formas de arbitraje, el tribunal decidirá la diferencia a través de un laudo, es decir, un fallo o sentencia del arbitraje, que debe versar sobre todas las pretensiones sometidas a la decisión del ámbito dentro del plazo fijado en el pacto arbitral.

En Colombia, los tribunales de arbitramento son creados por la Cámara de Comercio. Los árbitros deben ser abogados, con amplio conocimiento sobre el tema del conflicto.

## **6. PLANEACIÓN, FORMULACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Una de las situaciones que más perjudica a las organizaciones es la falta de un programa de acción que permita a los/as miembros/as de las organizaciones satisfacer sus expectativas e inquietudes en torno a problemas y temas de interés colectivo. En este sentido debe ser una responsabilidad de todos los miembros proponer ese espacio a fin de que puedan listar temas de interés del grupo, para que sean tratados en el interior de los mismos. Para tales fines, un responsable del proceso debe iniciar el taller, sugiriendo:

- ¿Cuáles son nuestras mayores preocupaciones?
- ¿Cuáles son las necesidades mayores que tenemos como moradores de la comunidad?
- ¿Cuáles temas son importantes tratar, ya que nos afectan como grupo juvenil, organización de mujeres o como hombres organizados?

### **6.1 DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS SENTIDOS POR LA COMUNIDAD Y TEMAS DE INTERÉS COLECTIVO**

Es posible que sea en este espacio en el que surjan los problemas verdaderamente sentidos por la comunidad y en cuyas soluciones el grupo puede tener un papel protagónico. En este espacio puede surgir una gran diversidad de problemas, de diferentes contenidos, dependiendo de la esencia misma de cada ser: organizativos, sociales o comunitarios, obedeciendo a la condición misma de cada uno, o de los espacios en los cuales inciden. Es importante que los mismos se clasifiquen de acuerdo a sus particularidades: problemas comunitarios, organizativos y sociales.

Sin embargo no es suficiente enunciar los problemas, lo importante es que la gente conozca con verdadera certeza las causas y los efectos de cada uno.

**6.1.1 Causas y efectos: la importancia de saber la diferencia.** Muchas veces se confunde causas con efectos, y por ende, la búsqueda de solución no incide en las reales causas de los PROBLEMAS. Lograr que los miembros de una organización descubran las verdaderas raíces de donde surgen las dificultades, asegura que el trabajo a realizar sea realmente efectivo.

Para cada problema es importante responder algunas preguntas:

- ¿Por qué es un problema?
- ¿Qué es lo que nos indica que hay algo sin resolver?
- ¿A quiénes afecta?
- ¿Es un asunto de todos los días o sólo de algunos momentos?
- ¿Qué lo origina?
- ¿Por qué sabemos que esa es la causa que lo origina?

**6.1.2 Priorización de asuntos o temas de interés.** Se prioriza los ASUNTOS (que pueden ser problemas, propuestas, etc.) cuando se eligen los más importantes, dándole a la lista de problemas un valor numérico con relación a algo que sirva de comparación. Si se va a determinar la importancia de cada asunto o problema que se desea analizar, se debe saber porqué es importante:

- ¿Por sus efectos?
- ¿Por la cantidad de personas que afecta?
- ¿Por el tiempo que tiene sin que se le haya dado solución?

Además, es fundamental saber si esos problemas son factibles de solucionar o no. Este aspecto es sumamente importante ya que si los miembros de una localidad o de un grupo no tienen las posibilidades de solucionar un problema, no deben realizar planes de trabajos para este fin.

La factibilidad puede medirse haciendo preguntas relacionadas a la solución del problema, como por ejemplo:

- ¿Es posible que en la solución del problema pueda participar la comunidad o se requiere de expertos para lograrlo?
- ¿Qué se necesita para la solución de este problema en términos de dinero, mano de obra, tiempo, coordinación?

Hay ASUNTOS muy importantes por los efectos que causan en la población, pero que no está al alcance de la gente poder solucionarlo, ni siquiera haciendo uso de estrategias especiales, como por ejemplo el problema de la luz eléctrica en el ámbito nacional.

Una manera fácil de priorizar los asuntos es a través de la siguiente metodología:

- *Listar los problemas fundamentales.* Este listado puede llevarse a cabo mediante una lluvia de ideas, anotando todos los problemas que las personas enuncien.

El coordinador debe indicar a los presentes que seleccionen del listado los tres problemas fundamentales.

Se recogen las anotaciones y, en un cuadro elaborado para tal fin, se anotan las veces que un problema fue indicado.

Los problemas que más puntuaciones tienen son los más importantes para las personas presentes.

Este mismo procedimiento debe hacerse para saber la factibilidad de solución de cada uno.

Todos los problemas enunciados antes de priorizarse deben ser analizados profundamente por las personas presentes, a fin de que se maneje a cabalidad sus causas, efectos, las personas afectadas, etc.

## **6.2 FORMULACIÓN DE PROYECTOS**

Un proyecto es la unidad mínima de operación en el proceso de planeación, definido como el conjunto actividades interrelacionadas, coordinadas y encaminadas a lograr un resultado, dentro de los límites de presupuesto, período de tiempo y lugar determinado, con el objeto de satisfacer una necesidad o mejorar una situación.

**6.2.1 Programa.** Es la articulación de un grupo de proyectos que apuntan al mismo objetivo, lo cual implica una visión más global para la solución de los problemas, mientras un proyecto sería una solución parcial. En este sentido, un programa puede definirse como un conjunto organizado e integral de proyectos, por lo general orientados por un ámbito sectorial.

No obstante lo anterior, un programa también puede tener un carácter territorial (cubrir varios municipios), o poblacional (cobertura de beneficiarios en un grupo determinado de población).

**6.2.2 Plan.** Un plan es el concepto de planificación más general que define las políticas y estrategias de desarrollo que permitan transformar una situación. Se materializa a través de objetivos, estrategias, programas y proyectos, sustentados

con unas metas, instrumentos y recursos. En resumen, un plan se articula en programas y estos se conforman por proyectos<sup>39</sup>.

**6.2.3 Tipos de proyectos.** La metodología de los proyectos puede variar de acuerdo con la naturaleza del mismo:

- **Proyectos productivos.** Su finalidad es instalar la capacidad transformadora de insumos para producir bienes o servicios, dirigidos a la satisfacción del consumo, como es el caso de los proyectos de producción agropecuaria o industrial.
- **Proyectos de infraestructura.** Dirigidos a mejorar las condiciones e impulsar el desarrollo económico de una localidad, por ejemplo, la pavimentación, la construcción de un puente, un centro de salud.
- **Proyectos sociales.** Encaminados a satisfacer las necesidades de bienestar social de las comunidades tales como educación, recreación, deporte y alimentación<sup>40</sup>.

#### **6.2.4 Ciclos del proyecto**

- **Preinversión.** Corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión formal de canalizar o no recursos hacia algún objetivo particular. Incluye los procesos de:
  - **Identificación:** explicación de los aspectos principales de la necesidad u oportunidad y el planteamiento de las posibles alternativas de solución.

---

<sup>39</sup> COLOMBIA. ACCIÓN SOCIAL. Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional. Bogotá, 2006.

<sup>40</sup> Ibíd.

- **Selección:** elección de el o los proyectos que maximizan los beneficios, teniendo en cuenta las restricciones de capital y, desde luego, la magnitud del riesgo.
- **Formulación:** permite clarificar los objetivos del proyecto y analizar en detalle las partes que lo componen. En este nivel se halla la siguiente etapa:
  - **Etapas de idea:** tiene por objetivo clarificar una opción que se presenta entre muchas, para atender una necesidad, una carencia, un problema o aprovechar una oportunidad, teniendo en cuenta los aspectos económicos, técnicos, institucionales, ambientales, sociales y financieros.

*Pasos para la generación de ideas de proyectos:*

- Elaborar un buen diagnóstico (existencia de necesidades no satisfechas o parcialmente satisfechas, disponibilidad de recursos naturales, conocimiento de las características sociales y culturales de la población, disponibilidad de servicios y vías de comunicación, procesos productivos eficientes, políticas gubernamentales positivas, avances tecnológicos, presencia de conflictos sociales etc.).
- Ser creativo e innovador (factor fundamental en la generación de ideas).
- Plantear una serie de interrogantes como: ¿Cuál es la principal actividad económica de la zona? ¿Qué número de personas se beneficiarán directa e indirectamente? ¿Qué servicios se prestarán y cuál es la calidad de los mismos? ¿Existe suficiente disponibilidad de recursos humanos y físicos en la zona? ¿Cuál es el nivel de ingreso de la población? ¿Cuál es la situación de empleo de la región?, etc.

- **Etapa de perfil:** Aquí se realiza un análisis profundo de la necesidad u oportunidad a partir de información, obtenida principalmente de fuentes secundarias. Para este análisis:
  - Se preparan soluciones elaboradas.
  - Se definen objetivos.
  - Se contrasta el producto o servicio frente a la población objeto (caracterización del mercado).
  - Se determina la viabilidad técnica, la cual debe contener las posibles localizaciones, el tamaño, el proceso productivo y los modelos organizacionales para la instalación y operación.
  - Se realiza una aproximación global al monto de las inversiones requeridas, determinando los costos e ingresos que faciliten la estimación preliminar, ("flujos de caja"), a los cuales se les pueda aplicar ciertos indicadores de rentabilidad que permitan calificar, en principio, las ventajas o limitantes del proyecto.
  - Se determina en qué áreas se debe profundizar el estudio, de modo que se puedan aclarar aquellos aspectos que están confusos o tener mayor seguridad en su estimación. En este punto se puede abandonar la idea en forma definitiva, aplazar la decisión, o pasar directamente al diseño definitivo o ejecución, si no hay duda sobre las ventajas (financieras, sociales o económicas).
- **Prefactibilidad:** tiene por objeto depurar, con mayor detalle, los aspectos de análisis del mercado, técnicos, financieros, institucionales, administrativos

(legales y organizacionales) y ambientales. Para esto se acude, si es necesario, a información primaria para algunas variables relevantes y que requieren un nivel de certeza alto, de modo que se pueda concluir cuál es la mejor alternativa y pasar, si se requiere, a la etapa de factibilidad o al diseño definitivo para su ejecución. En muchos casos los estudios preliminares y los de prefactibilidad se integran en uno solo, o se utilizan como instrumento de negociación con entidades de financiamiento e inversionistas.

Tenga en cuenta que: en el estudio de prefactibilidad es importante incluir el análisis de sensibilidad que permita observar el comportamiento del proyecto ante cambios en las variables más relevantes.

- **Factibilidad:** busca reducir al máximo la incertidumbre asociada con la realización del proyecto y obtener mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de iniciar esta etapa es de la alta gerencia, pues implica altos gastos financieros, inversión de tiempo y, en algunos casos, costos políticos y de oportunidad. En este estudio solamente se evalúa una alternativa, la cual puede pasar al rechazo del proyecto, a su mejoramiento tomando las recomendaciones de los expertos, o al diseño técnico definitivo para su ejecución.
- **Diseño definitivo:** esta etapa se aplica especialmente a proyectos de alta complejidad y que exigen unas grandes inversiones. Aquí se define con claridad cuál será el ente administrativo y gerencial que asumirá la responsabilidad de su ejecución y se seleccionan los servicios de ingeniería requeridos y los servicios complementarios (interventoría, auditoría contable, asesoría jurídica y licitaciones, entre otros).
- **Inversión o ejecución o implementación:** inicia en el momento en que se toma la decisión de ejecutar el proyecto y termina cuando finaliza la ejecución,

y la empresa o negocio queda listo para iniciar operaciones. En esta etapa se distinguen dos momentos que son la **consecución de la autorización y financiamiento** (legalización de la empresa, permisos y licencias) y la de **ejecución** propiamente. La ejecución es básicamente una etapa de **movilización de recursos** humanos, financieros y físicos con el propósito de garantizar los medios idóneos para el cumplimiento posterior del objetivo social de la empresa.

Este ciclo es responsabilidad de la gerencia de proyectos, la cual debe planear, ejecutar, controlar y revisar. En esta fase las etapas son:

- Diseño definitivo del proyecto (para proyectos complejos y de grandes inversiones).
- Adquisición e instalación de maquinaria, equipos, muebles e inmuebles.
- Realización de obras físicas como construcciones, adecuaciones y obras complementarias.
- Adquisición de las materias primas.
- Desarrollo procesos productivos.
- Programas de capacitación del personal responsable.

En resumen, en esta fase se realizan las inversiones y desembolsos que permitan la ejecución de las acciones programadas en el proyecto.

- **Construcción:** hace parte de la fase de ejecución. Aquí se adquieren los muebles e inmuebles, se realizan las construcciones, adecuaciones y obras complementarias; se compran y montan los equipos y maquinaria, y se hacen las pruebas necesarias para poner a punto de operación.
- **Operación:** comprende dos etapas que pueden generarse de forma simultánea: la producción y la comercialización.

En este ciclo, los recursos humanos, técnicos y administrativos son orientados hacia la producción de un bien o prestación de un servicio, que constituye el objeto social de la empresa y se realizan de forma permanente las actividades de aprovisionamiento de materias primas e insumos, como la utilización de mano de obra, la comercialización y las actividades de tipo administrativo. Representa el ciclo típico de la acción administrativa: planeación, acción y control.

**Evaluación ex – post:** en este ciclo se analizan los resultados de cada etapa del proyecto a partir de indicadores de costos, cumplimiento y eficiencia. Este análisis permite mejorar la formulación de proyectos futuros. Los indicadores usados en este ciclo son:

- Indicador de costos (IC) =  $\text{Gastos reales} / \text{Gastos estimados}$
- Indicador de cumplimiento =  $\text{Plazo real} / \text{Plazo estimado}$
- Indicador de eficiencia =  $\text{VAN ex-post} / \text{VPN ex-ante}$

**Liquidación:** es el corte que se hace a un proyecto para poder evaluarlo. No significa necesariamente que ahí se termina y se cierra la planta o empresa, pues para la realización de esta fase es importante hacerse la siguiente pregunta: ¿al cabo de cuánto tiempo es conveniente cambiar o terminar el proyecto?, por lo que es importante definir en cada una de las fases su duración y de esta manera determinar si se ha planeado bien su ejecución<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> ESPINOZA, Alibel. Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión. Escuela de administración y Contaduría Pública, FACES-ULA, 2006.

## **7. DESARROLLO EMPRESARIAL Y LABORAL**

La población objeto del proyecto no está motivada ni preparada para enfrentarse a un empleo, ni para emprender y/o administrar un negocio; por lo cual se formará en temáticas donde los participantes desarrollen aptitudes en el ámbito laboral y/o empresarial.

### **7.1 CALIDAD DE VIDA Y VIDA LABORAL**

Objetivos:

- Identificar en el ámbito laboral como un espacio para potencializar el talento humano.
- Conceptuar sobre cultura y cultura organizacional.
- Conocer la capacidad para dirigir y ser dirigido.
- Auto evaluar la comunicación utilizada en el ámbito laboral.

El ser humano por excelencia busca la felicidad, la armonía interior, la cual es proporcionada por el logro de propósitos. Todo ello configura la posibilidad de darse en calidad de vida y al ámbito laboral es el espacio dónde transcurren alrededor de una tercera parte de su vida, lo cual invita a hacer un alto en el camino para reflexionar sobre el nivel de satisfacción que le está proporcionando el trabajo en la Empresa, que por su puesto se ve reflejado en la calidad de su desempeño, es importante entonces revisar en que porcentaje es esto valido hasta donde existe un alto nivel de compromiso frente a las responsabilidades asignadas por el jefe, en el que tanto se valora el rol asignado, que tanto valor se agrega a la tarea, a los procesos, al procedimiento. Hasta donde este espacio laboral permite potencializar el talento humano, es un espacio de crecimiento y desarrollo, realmente en lo que inviertes tu tiempo- vida ¿vale la pena?

**Recuerde...** si usted logra lo anterior se está proporcionando calidad de vida laboral, está siendo coherente con su proyecto de vida; de lo contrario revise sus decisiones.

### **Taller N° 1: Trabajar tiene sentido**

- Cuando te preguntes si vas a trabajar di que no, di que no te gusta trabajar.
- Di con entusiasmo y alegría que vas a servir, crear y construir que vas a encender las luces y sembrar buenas semillas.
- Diles a todos con inmensa satisfacción que vas a pintar lindos colores a la vida, para que haya más claridad y menos sombras.
- Expresa con alegría y con orgullo que te encanta la labor de equipo y que has aprendido a convertir tu trabajo en oración, alabanza y gozosa gratitud.
- Cuenta que te vas animoso a conquistar nuevas metas, a cambiar, a aprender nuevas ideas, a cuidar lo bueno del pasado y a recibir lo mejor del presente.
- Afirma que para ti el trabajo no existe como carga ni como castigo, porque tus actos son parte de una misión sublime: *ser un ser excelente*.
- Cuando te pregunten si vas a trabajar, exclama convencido que solo eres un instrumento dócil, en la mano del buen Dios para perfeccionar la creación.
- Di que el amor te da fuerzas para superar los contratiempos y que con Dios al lado, todas las tempestades se calman.
- Di que solo eres el pincel y que Dios es el artista.

## Trabajo por parejas

¿Cómo contribuye mi trabajo a mejorar mi calidad de vida?

---

---

---

¿Cómo contribuyo con mi trabajo en la calidad de vida de los demás?

---

---

---

En conclusión mi trabajo tiene sentido por:

---

---

---

Lectura:

¿**SUERTE**? Una historia china habla de un labrador que tenía un viejo caballo para cultivar los campos. Un día escapó a las montañas. Cuando los vecinos del anciano se acercaron para condolerse de él y lamentar su desgracia, el labrador les replicó: "*¿Mala suerte, buena suerte? Quién sabe*".

Una semana después el caballo volvió de las montañas trayendo consigo una manada de caballos salvajes, entonces los vecinos felicitaron al labrador por su buena suerte, este les respondió: *¿Buena suerte? ¿Mala suerte? Quién sabe.*

Cuando el hijo del labrador intento montar uno de aquellos caballos salvajes, cayó y se rompió una pierna. Todo el mundo tomó esto como una desgracia. No así el anciano, quien se limitó a decir: *¿Mala suerte? ¿Buena suerte? Quién sabe.*

Una semana más tarde, el ejército entró al poblado y fueron reclutados todos los jóvenes que se encontraban en buenas condiciones. Cuando vieron el hijo del labrador con la pierna rota, lo dejaron tranquilo. *¿Había sido buena suerte? ¿Mala suerte? Quién sabe.*

Todo lo que a primera vista parece un contratiempo puede ser disfraz del bien. Y todo lo que parece bueno a primera vista puede ser perjudicial. Así pues será postura sabia que dejemos a Dios decidir lo que es buen suerte y le encomendemos a Él nuestro destino.

Anónimo.

## **Taller Nº 2**

¿Qué elementos hacen parte de la cultura organizacional?

---

---

---

A continuación vienen señalados los 12 niveles culturales que conforman las nuevas empresas y organizaciones. De cada nivel identifique acciones que su empresa posea, ha desarrollado o esté implementando en cada una de dichas culturas.

- Cultura del sector
- Cultura del cambio
- Cultura del servicio
- Cultura de la cultura
- Cultura ecológica
- Cultura del respeto
- Cultura de los valores.
- Cultura de ventas
- Cultura exportadora
- Cultura del trabajo en equipo
- Cultura de la capacitación
- Cultura de la motivación

**Concepto clave: cultura organizacional.** Es un sistema de significado compartido entre los miembros de una organización y lo diferencia de otra. Esto implica que hay un conocimiento claro sobre lo que es un comportamiento apropiado, fundamentalmente como significado (forma de realizar el trabajo) y que es evidente para los miembros de una organización.

- Funciones de la cultura
- Definición de límites
- Provee sentido de identidad entre los miembros "CAMISA TATUADA"
- Facilita la generación del compromiso colectivo
- Mantiene unida la empresa mediante normas adecuadas para el hacer y el decir de sus empleados.

- Permite la consistencia. Es un mecanismo de control y sensatez que guía y modela actitudes y comportamientos de los empleados.

**Concepto clave: los valores institucionales.** Un valor hace referencia a la aparición positiva que se hace de las cosas, ideas, personas, con relación a la propia cultura, es aquello que tiene connotación de bueno o de bien.

Los valores son los criterios mediante los cuales el grupo juzga la importancia de las personas, las acciones y los objetos, entre otros.

Los valores surgen de manera espontánea y natural y se manifiestan a través del comportamiento, por eso cuando una persona está actuando, lo que está comunicando de manera verbal y no verbal son sus valores ya que ésta es la esencia de la cultura.

### **Taller Nº 3: Mis valores**

El equipo de trabajo ¿cómo está vivenciando los valores en las actividades propuestas?

---

---

---

¿Qué valores hay en común en mi vida personal y grupal?, ¿entre la comunidad y yo?

---

---

---

¿Qué valores y acciones debo mejorar para fortalecer la cultura de mi Municipio?

---

---

---

**Reflexión:** el mejor testimonio que un buen trabajador da sobre su empresa, se mide en actitudes positivas: serenidad en sus actos, mesura en el hablar, pulcritud en la presentación personal, concordancia entre la imagen empresarial y la personal.

*Capacidad proactiva:* enfrenta los contratiempos, el puesto y todo lo concerniente al cargo estén en perfecto orden, ofrece apoyo cuando alguien lo requiere, es solidario.

*Identidad y pertenencia:* orden, disciplina y autoridad son valores que permiten "ponerse la camiseta" y demuestra el amor por sí mismo en la proyección que hace de su empresa (carga la escarapela, el uniforme es portado con orgullo. Asiste a los eventos empresariales, participa activamente en las capacitaciones y reuniones propias al cargo, hace propuestas y aportes oportunos, se compromete en la ejecución y muestra los resultados.

Los valores son entonces los indicadores indiscutibles de la calidad personal y humana.

**Concepto clave: la vocación.** Hablar de vocación es referirse a la acción de llamar, vocación significa voz, llamando. La vocación se relaciona con la voz interior que escucha cada persona y que le dice que debe hacer para sentirse bien desde dentro para sentirse en paz consigo mismo.

Son las inclinaciones naturales de una persona para el desempeño de una actitud –definida como una profesión u oficio–, con la mayor dedicación de sus capacidades y afectos. Por lo tanto se acude al ejercicio profesional por el llamado de la propia naturaleza, desempeñándolo con pasión.

Identificar la vocación permite:

- Poner al servicio de los demás su naturaleza personal
- Buscar la perfección humana a través del proyecto de vida
- Cultivar conocimientos, habilidades y actitudes para obtener logros
- Retarse en busca del mejoramiento continuo

### **Talleres de competencias para el empleo**

- Elaboración de una hoja de vida
- Cómo presentar una entrevista
- Presentación personal
- Acceso a la página virtual del Servicio de Empleo del Sena y otros portales (lborum.com, computrabajo, eempleo.com), para inscripción de su hoja de vida).

## **7.2 DESARROLLO EMPRESARIAL**

Estrategia para crear capacidad gerencial, administrativa y de gestión. Se divide en tres aspectos:

**7.2.1 Gerencia.** Se entiende por gerencia la capacidad de orientar los rumbos de una empresa, es decir cumplir sus objetivos, establecer prioridades, detectar y

manejar sus problemas y restricciones con el menor uso de recursos posible y establecer prioridades<sup>42</sup>.

### **Líneas de acción a implementar**

- Capacitación de equipo humano en principios, estrategias, metodologías y herramientas para el trabajo con las organizaciones.
- Asesoría y capacitación para los análisis financieros, los informes contables y capacitación a juntas directivas y a líderes para la comprensión de balances contables y la toma de decisiones gerenciales compartidas.
- Asesorías para la información continua y transparente de los presupuestos de la organización.

**7.2.2 Administración.** La administración se entiende como la capacidad de ordenar y ejecutar correctamente procesos y funciones de carácter administrativo, como son los contratos, los tributos, los servicios, las compras y ventas, el presupuesto, la tesorería, la cartera y la seguridad social entre otras<sup>43</sup>.

### **Líneas de acción a implementar**

- Asesoría a gerencias y juntas directivas, para estudio y reforma de estatutos y funciones, de ser necesario, en legislación tributaria y manejo de caja menor, informes contables, manejo de contratos, elaboración y seguimiento de presupuestos, seguridad social y manuales de funciones, entre otros temas.

---

<sup>42</sup> OLIVER OLIVER, Osvaldo y GUTIÉRREZ C., Myriam. Conceptos, metodologías y estrategias para el fortalecimiento de grupos de productores. Programa ADAM. Modulo 1. Bogotá, 2006.

<sup>43</sup> Ibíd.

**7.2.3 Gestión.** Se entiende por capacidad de gestión la habilidad del líder para gestionar y ejecutar exitosamente los proyectos financiados, bien sea con recursos externos o propios, para establecer relaciones con otras organizaciones, con entes municipales y estatales, así como para contratar con ellos<sup>44</sup>.

#### **Líneas de acción a implementar**

- Capacitación, formulación, ejecución y gestión de proyectos o iniciativas a presentar a las entidades (mapa de ofertas institucionales gubernamentales y de cooperación técnica).
- Intercambios, giras, visitas a otras organizaciones, gerencia, gestión, producción.
- Acompañamiento a procesos que se adelanten.

---

<sup>44</sup> *Ibíd.*

## 8. RESULTADOS

Con las actividades propuestas se tendrá en dos años un **Proyecto de Escuela de Líderes**, modelo para otras regiones de Antioquia y Colombia, con respuestas claras frente a las necesidades de los participantes de la ACR del Occidente Antioqueño, las familias y la comunidad.

### **Metas y productos esperados**

- Potencializar y reconocer las competencias adquiridas durante los cursos realizados.
- Generar procesos de cambio desde la condición mental, disposición y motivación del grupo como prueba de la influencia que sobre estos parámetros logra realizar el facilitador.
- Impactar desde el conocimiento, esto genera propiedad por parte de quien lo dirige.
- integrar al participante desde el trabajo en equipo haciendo que el grupo consolide hermandad, espíritu de servicio y solidaridad.
- Realización de bitácoras personales por parte de cada uno de los participantes para lograr una evaluación acorde y subjetiva del afianzamiento y el desenvolvimiento de ellos; teniendo en cuenta aspectos tales como: vivencias, aportes, correctivos y aprendizajes.

## **9. RECURSOS**

### **9.1 HUMANOS**

- Profesionales especialistas en las diferentes temáticas
- Participantes de la ACR del Occidente Antioqueño
- Comunidad y familias de los participantes de la ACR
- Directivos de proyecto

### **9.2 DIDÁCTICOS**

- Circulares
- Documentos de apoyo
- Carteleras
- Audiovisuales
- TV
- DVD

### **9.3 INSTITUCIONALES**

- Alta Consejería para Reintegración social y Económica de Personas y Grupos alzados en armas.
- Alcaldías municipales
- Secretaría de Educación Municipal

### **9.4 ECONÓMICOS**

- Recurso ACR
- Aportes de las Alcaldías Municipales
- OIM
- Gobernación de Antioquia

## CONCLUSIONES

- Entender que la convivencia social como la democracia debe ser construida por el ser humano, en la medida que se desee participar de una sociedad en donde es posible la vida y la felicidad, y que se debe construir con la actuación del día a día, ya que no se da naturalmente sino que es enseñada y aprendida.
- La comprensión y el reconocimiento del concepto de ser humano y ser social, gregario por naturaleza, con necesidades de sentir y percibir que los demás le reconocen su existencia, su identidad y su diferencia, y que le aceptan mediante las relaciones de reciprocidad que se dan al interior de la comunidad.
- La promoción de cambios que permitieran reducir la falta de participación como resultado de una conducta disonante con un elemento cognitivo de la realidad, en este caso el sistema de creencias de los participantes de la Alta Consejería.
- Reducción de la resistencia al cambio y a la participación.
- Junto con las competencias básicas, generales y ciudadanas, las competencias de liderazgo facilitan la empleabilidad de las personas y su estabilidad.
- *"El miedo a participar y/o a cometer un error es útil"*, cuando se acepta el riesgo a fracasar, a equivocarse, e incluso, a ser criticados por los demás, los cuales forman parte del proceso de crecimiento de cada ser.

## RECOMENDACIONES

- Los bajos niveles de educación de los participantes de la Alta Consejería son una barrera que inciden en el estancamiento del conocimiento educativo, técnico y social.
- Establecer estrategias que permitan a los participantes la observación directa y/o indirecta de los procesos comunitarios.
- Evaluar los procesos comunitarios: priorizando, actividades vinculares, motivadoras y de reconocimiento, del sujeto como un aporte significativo en el cumplimiento de las metas económicas y sociales.
- Realizar actividades, dinámicas y/o espacios de diálogo y participación, que permitan mejorar la comunicación en todos los niveles de la comunidad y/o institución, evitando se instaure como única forma de participación (el ejercicio del poder), el cual tiene como única respuesta la manifestación de un lenguaje agresivo y despectivo.
- Realizar una medición de los resultados en el grupo de trabajo intervenido y replicar la experiencia con las otras áreas de otros grupos.
- Apertura de espacios que fortalezca el desarrollo de competencias básicas, laborales generales, específicas, participativas y de apertura al cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER. En: GestioPolis.com. Bogotá, febrero de 2003. [En línea] Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/51/lider.htm>> Consulta: noviembre 10, 2009]

ÁMEZ, Pablo. Liderazgo ético y gobierno sobre personas. Madrid, marzo 21, 2009. [En línea] Disponible en: <<http://www.pabloamez.com/2009/03/notas-sobre-liderazgo-4-parte.html>> [Consulta: junio 8, 2009]

BRESON, Gilbert. La máscara. Huelva (España), diciembre 30, 2008. [En línea] Disponible en: <<http://huelvasurlibre.blogspot.com/2008/12/la-mscara-gilbert-breson.html>> [Consulta: noviembre 15, 2009]

COLOMBIA. ACCIÓN SOCIAL. Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional. Bogotá, 2006.

COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA SOCIAL. Departamento Nacional de Planeación. Documento Conpes 3554. Bogotá, diciembre 1, 2008.

COLOMBIA. ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN. Reseña histórica. [En línea] Disponible en: <<http://www.reintegracion.gov.co/Es/ACR/Paginas/resena.aspx>> [Consulta: marzo 8, 2009]

COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991. Compilado, concordado y anotado por GÓMEZ SIERRA, Francisco. 15 ed. Bogotá: Leyer, 2001.

CITALÁN PÉREZ, Roger. Valores humanos base para un buen liderazgo y la evaluación del alfabetismo funcional. s.p.i.

DÍAZ, Vianela. Liderazgo democrático y la participación ciudadana. Material didáctico. República Dominicana, junio de 1998. [En línea] Disponible en: <[http://www.pciudadana.com/Publicaciones/download/09.educa/%281999%2916.liderazgo\\_democratico.pdf](http://www.pciudadana.com/Publicaciones/download/09.educa/%281999%2916.liderazgo_democratico.pdf)> [Consulta: marzo 29, 2009]

EDUCACIÓN EXPERIENCIAL. Beneficios del entrenamiento experiencial. Bogotá. [En línea] Disponible en: <<http://www.azimutzero.com/experiencial.htm#7>> [Consulta: julio 18, 2009]

ESPINOZA, Alibel. Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión. Escuela de administración y Contaduría Pública, FACES-ULA, 2006.

ESPINOZA ARENAS, Jenny Andrea. Tipos de liderazgo. Quindío (Colombia), febrero 20, 2009. [En línea] Disponible en: <<http://cangurorico.com/2009/02/tipos-de-liderazgo.html>> [Consulta: mayo 8, 2009]

FLORES ORTEGA, Nelly. El liderazgo. Guayaquil (Ecuador), noviembre de 2005. [En línea] Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/elliderazg.htm>> [Consulta: mayo 7, 2009]

LIDERAZGO. Artículo de relaciones públicas. TP de administración de 2° año Relaciones Públicas de Universidad Kennedy. [En línea] Disponible en: <<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>> [Consulta: mayo 12, 2009]

LIDERAZGO, CULTURA DE PAZ Y DESARROLLO. TRG. Capacidades de Liderazgo, gestión y supervisión. Proyecto ADAM. Manual de participantes. 2006.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO. El Salvador, septiembre, 1999. [En línea] Disponible en: <[http://jinuj.net/articulos\\_ver.php?id=769](http://jinuj.net/articulos_ver.php?id=769)> [Consulta: abril 5, 2009]

LIDERAZGO. Artículo de relaciones públicas. TP de administración de 2° año Relaciones Públicas de Universidad Kennedy. [En línea] Disponible en: <<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>> [Consulta: mayo 12, 2009]

OLIVER OLIVER, Osvaldo y GUTIÉRREZ C., Myriam. Conceptos, metodologías y estrategias para el fortalecimiento de grupos de productores. Programa ADAM. Modulo 1. Bogotá, 2006.

PLATÓN. Obras Completas. Carta Séptima. Madrid: Aguilar, 1977. p. 1569

RAMÍREZ, José. Ética, moral y valores. Maracaibo (Venezuela), junio de 2005. [En línea] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos23/etica/etica.shtml>> [Consulta: marzo 8, 2009]

RETAMAL MOYA, Gonzalo (recopilador). Cualidades de un líder I y II. Club de Leones Santiago Los Guindos (Chile). [En línea] Disponible en: <<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST323.htm>> [Consulta: octubre 15, 2009]

ROMERO GÁLVEZ, Antonio. Teoría del conflicto social. En: GestioPolis.com. Bogotá, marzo de 2005. [En línea] Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/tenegouno.htm>> [Consulta: noviembre 8, 2009]