

# LA AFECTIVIDAD CONSCIENTE COMO COMPETENCIA ORGANIZACIONAL EN ALDEAS INFANTILES SOS AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



ALDEAS  
INFANTILES SOS  
INTERNACIONAL

Mayo - 2018



**RESPONSABLE DEL CONTENIDO**

Área funcional:	<p>Equipo de Espirales Consultoría de Infancia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pepa Horno Goicoechea <i>Elaboración de contenido</i></li> </ul> <p>Coordinación OIR LAAM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional OIR LAAM</li> <li>• Equipo de Programas OIR LAAM <i>Coordinación, edición y revisión</i></li> </ul> <p>Asociaciones Nacionales LAAM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la Red Regional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional LAAM</li> <li>• Asesores/as Nacionales de RR.HH. y DO <i>Participación en la construcción y revisión</i></li> </ul> <p>Diseño y diagramación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verónica Cruz</li> </ul>
-----------------	---

**PROCESO DE DESARROLLO**

Aprobado por:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jimena Acosta, Directora Interina de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional OIR LAAM</li> </ul>
Idioma original:	Español

# Contenido

5

## Prólogo

6

### 1. ¿Por qué promover la afectividad consciente como competencia en aldeas infantiles sos?

- 1.1. Definiendo afectividad consciente . . . . . 5
- 1.2. La afectividad consciente como competencia profesional en Aldeas Infantiles SOS . . . . . 6

10

### 2. Habilidades a trabajar dentro de la afectividad consciente

- 2.1. Afectividad expresa . . . . . 11
- 2.2. Capacidad para generar vínculos afectivos positivos y para mantener la consciencia sobre los ya creados. . . . . 16
- 2.3. Cuidado consciente de la planificación y desarrollo de todas las fases de cualquier proceso de intervención, con especial énfasis en los comienzos y los cierres. . . 24
- 2.4. Mirada consciente y respetuosa a la persona con la que se trabaja. . . . . 28
- 2.5. Abordar las situaciones de conflicto desde la perspectiva de la disciplina positiva . . . . . 33

42

### 3. Estrategias de capacitación y desarrollo para generar las condiciones organizacionales necesarias en la implementación de la afectividad consciente como competencia organizacional

49

### 4. Referencias bibliográficas

## Prólogo

Generar las condiciones para el desarrollo de entornos protectores y seguros, que garanticen el pleno ejercicio de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en nuestros programas, es un compromiso que Aldeas Infantiles ha asumido en forma integral y por el que se encuentra trabajando fuertemente en la actualidad.

Somos nosotros, como colaboradores y colaboradoras quienes debemos asumir este compromiso, por medio de hacer de la Afectividad Consciente una constante en nuestro trabajo y en nuestras vidas e ir más allá fomentando su desarrollo en los demás.

Conjuntamente con la firma consultora Espirales CI, hemos venido realizando un trabajo de reflexión y construcción que nos ha permitido identificar diferentes áreas de desarrollo a nivel organizacional y personal, con foco en propiciar esos entornos seguros y protectores en cada uno de los espacios de trabajo de Aldeas Infantiles SOS en los cuales nos desenvolvemos.

Es a partir de este trabajo que reconocemos la Afectividad Consciente como una competencia clave que todos y todas dentro de la organización debemos poseer y brindar hacia los demás, con el fin de generar entornos donde los participantes de nuestros programas puedan desarrollarse en la plenitud de sus derechos.

Reconocer esta competencia clave para nuestra organización es sólo el primer paso para poder asumir el reto de transversalizarla en todos nuestros cargos y niveles organizacionales, así como potenciar su desarrollo en cada una de las personas que trabajamos en Aldeas Infantiles.

Es este un desafío que nos encuentra como profesionales de Recursos Humanos, tanto a nivel Regional como Nacional, trabajando juntos para identificar las estrategias que nos permitan llevar a la práctica la Afectividad Consciente en cada uno de nuestros procesos y hacerla una realidad para nuestra organización.

Contar con el apoyo del equipo de trabajo de Espirales CI en este camino ha sido un gran aprendizaje y una invaluable experiencia, que nos ha permitido construir juntos una visión de cómo queremos promover, desarrollar y aplicar la Afectividad Consciente en nuestros entornos laborales y en especial para quienes brindan cuidado directo a los y las participantes de nuestros programas.



JIMENA ACOSTA

Directora de Recursos Humanos & Desarrollo Organizacional a.i.

# 1. ¿POR QUÉ PROMOVER LA AFECTIVIDAD CONSCIENTE COMO COMPETENCIA EN ALDEAS INFANTILES SOS?

## 1.1 Definiendo afectividad consciente

El desarrollo pleno de una persona, a nivel humano y profesional, solo es posible si se desarrolla y convive en entornos seguros y protectores afectivos. Y en el caso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes esto solo es posible si los adultos responsables de su cuidado garantizan un entorno de seguridad en todos los espacios de crianza y convivencia. La protección de todo niño, niña y adolescente implica crear ese espacio de buen trato afectivo que esté libre de cualquier forma de violencia, abuso o explotación y en el que los adultos siempre se rijan por el interés superior del niño y el respeto a sus derechos humanos.

La afectividad consciente se define como la capacidad que una persona tiene de forma consciente, voluntaria y sistemática de generar un entorno protector, cálido emocionalmente y dentro de él establecer relaciones afectivas positivas. La afectividad consciente es, por lo tanto, desde un enfoque de derechos, garantía del derecho a la protección y al desarrollo pleno porque posibilita la creación del entorno seguro y de buen trato. La afectividad consciente conlleva varias habilidades que se describen en este documento, en cada una de las cuales una persona puede ser más o menos competente, bien por sus capacidades relacionales, bien porque haya realizado un proceso de crecimiento personal, formación y consciencia que le lleve a ello.

La afectividad suele surgir de forma natural en el marco de las relaciones personales y cercanas cuando son relaciones positivas, haciendo sentir a las personas, adultos y niños, seguros y protegidos. Y en concreto, en un contexto de crianza y educación de un niño, niña o adolescente, esta crianza solo es protectora y garante de sus derechos si es una crianza afectiva y cálida. Pero cuando hablamos de afectividad consciente no se trata de la afectividad que surge de forma espontánea y natural, sino de la afectividad que el adulto cultiva y busca con consciencia, de forma sistemática y cotidiana. Y en cualquier entorno de cuidado institucional de personas, donde se asume la responsabilidad de garantizar el desarrollo pleno de la persona, entonces se ha de hablar de afectividad consciente como competencia profesional, no como una característica de personalidad o temperamental. La afectividad consciente no es entonces solo una opción, sino una responsabilidad.

Por ello la afectividad consciente debe ser comprendida y abordada como una competencia profesional. Solo si los colaboradores son competentes en afectividad consciente, podrán generar un entorno protector que garantice el desarrollo pleno de las personas que tienen a su cargo. Y este entorno protector es necesario para cualquier rol profesional y en cualquier nivel, sea de gerencia, técnico o de atención directa. Además, esta competencia es especialmente necesaria para cualquier organización o institución cuyo objetivo último sea el cuidado de

personas: un hospital, una residencia de ancianos, una institución que trabaje con personas con discapacidad, una escuela o una alternativa de cuidado.

Como toda competencia personal o profesional, solo se desarrollará si se promueve a través de procesos de capacitación y desarrollo que permitan generar las condiciones personales y organizacionales necesarias. La afectividad surge de algunas condiciones personales claves como:

- la integración de la historia de vida personal,
- modelos vinculares afectivos positivos,
- una red afectiva de apoyo y
- pautas de autocuidado sistemáticas.

Estas condiciones que generan consciencia a nivel personal e individual, se pueden y se deben trasladar a cualquier entorno profesional de trabajo con personas en los procesos de selección, gestión de desempeño y capacitación y desarrollo. A lo largo de esta guía se desarrollan estrategias específicas para cada uno de esos procesos en los distintos niveles de la organización: gerencia, equipos técnicos y de apoyo y colaboradores de atención directa. Pero todas las estrategias contempladas no serán viables sin un compromiso institucional claro y definido de promover la afectividad consciente como competencia organizacional que defina el clima laboral en cualquiera de los contextos de trabajo y en un contexto de liderazgo participativo, abierto y positivo por parte del nivel de gerencia.

## 1.2. La afectividad consciente como competencia profesional en Aldeas Infantiles SOS

La afectividad consciente es una responsabilidad profesional de todos las y los colaboradoras/es que intervienen con personas, pero especialmente de aquellos que intervienen con niños, niñas, adolescentes y jóvenes, dada su especial vulnerabilidad. Y más aún, si como en el caso de Aldeas Infantiles SOS son niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo o con historias de daño emocional. Porque la responsabilidad de la organización entonces es brindar en cualquiera de los contextos oficinas, intervenciones en comunidad así como hogares comunitarios, centros sociales, alternativas de cuidado etc, la seguridad y calidez emocional necesaria que le permita a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, así como a las y los colaboradores tener un desarrollo pleno.

Aldeas Infantiles SOS trabaja desde un enfoque de los derechos del niño y la niña. Uno de sus objetivos clave es promover el desarrollo pleno de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a través de la creación de alternativas de cuidado y la prevención de la pérdida del cuidado familiar. Debe cumplir la condición de garantizar que los espacios que genera sean entornos seguros y protectores y promover esa condición para los espacios donde trabaja

en las comunidades. Y para ello debe lograr incorporar la AFECTIVIDAD CONSCIENTE como competencia organizacional en todos los niveles de la organización, no solo en los correspondientes a la atención directa.

La afectividad consciente no es solo una competencia deseable para los cargos de atención directa, sino para todos los niveles de la organización. Porque solo cuando esa competencia sea una realidad en TODA la organización, las y los colaboradoras/es en todos sus niveles: gerencial, de gestión y técnicos y de atención directa generarán entornos seguros y protectores en sus ámbitos de trabajo, sea una oficina, un equipo, una intervención en comunidad o en una alternativa de cuidado. Y solo cuando se den esos entornos seguros y protectores, será posible una intervención de calidad con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

De este modo, cuando la organización asuma la afectividad consciente como una competencia organizacional, logrará dos objetivos. Por un lado, promover el desarrollo pleno de sus colaboradores/as, que incluye el autocuidado y la consciencia en los colaboradores. A su vez estos procesos de autocuidado y consciencia posibilitarán el segundo objetivo: generar las condiciones organizacionales imprescindibles para garantizar el derecho de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a un desarrollo pleno y al respeto a su integridad física y psicológica. **Aldeas Infantiles SOS a través de la garantía de la condición del entorno seguro y protector y la promoción de la afectividad consciente como competencia organizacional, promueve la crianza positiva como metodología de intervención directa con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, y dentro de ésta, la disciplina positiva como abordaje de las situaciones de conflicto.**

Este documento recoge estrategias metodológicas para promover las habilidades que definen la afectividad consciente como una competencia profesional en todos los niveles de la organización. Y nace con el objetivo de ser una guía metodológica de apoyo para este proceso organizacional que llevará tiempo porque supone un reto de consciencia y transformación y requerirá inversión de recursos humanos y económicos desde un compromiso organizacional claro y definido.





## 2. HABILIDADES A TRABAJAR DENTRO DE LA AFECTIVIDAD CONSCIENTE

Cuando se realiza un trabajo sobre la afectividad, se tiende a considerar que es una competencia relevante solo para los colaboradores responsables de la atención directa a personas, y en este caso a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo con los que trabaja Aldeas Infantiles SOS. Sin embargo, la competencia profesional de la afectividad consciente es necesaria en todos los niveles de la organización, porque solo cuando se da el proceso de consciencia y auto cuidado que requiere esta competencia, se generan los entornos seguros y protectores que contribuyan a la garantía del pleno cumplimiento de los derechos del niño y la niña, objetivo último del trabajo de la organización. Solo cuando el nivel de gerencia de la organización es capaz de generar un entorno seguro y protector para los colaboradores, estos a su vez podrán lograr su pleno desarrollo como personas y un pleno rendimiento como trabajadores. Y desde ese desarrollo en un entorno protector estarían capacitados a su vez para promover la bajada en cascada de ese entorno afectivo hasta las y los colaboradores de atención directa.

La afectividad consciente no es una competencia específica de los colaboradores de atención directa sino una competencia transversal para toda organización o institución cuyo cometido sea el cuidado de las personas, y especialmente en el caso de Aldeas Infantiles SOS dado que es una organización cuyo cometido es el cuidado de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que traen un daño en su historia afectiva y personal, por lo que van a requerir una presencia afectiva, una constancia y una consciencia superior a la de otros roles colaboradores.

**La afectividad consciente como competencia incluye varias habilidades que deben ser promovidas en todos los niveles de la organización**, con especial énfasis en el nivel de cuidado directo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Las habilidades son la afectividad expresa; la capacidad de generar vínculos afectivos positivos y mantener consciencia sobre los ya creados, el cuidado consciente de la planificación y desarrollo de todas las fases de cualquier proceso de intervención, con especial énfasis en los comienzos y los cierres; la mirada consciente y respetuosa a la persona con la que se trabaja y el abordaje de las situaciones de conflicto desde la perspectiva de la disciplina positiva.

En este capítulo se desarrollan las habilidades incluidas en la competencia de afectividad consciente así como las **estrategias para promover cada habilidad en los distintos niveles de la organización**. Estas estrategias se diferencian entre:

- Estrategias de Reclutamiento y Selección de Personal, las cuales van a permitir transversalizar esta competencia en dicho proceso. Todas las habilidades que se incluyen en la competencia son necesarias para los distintos tipos de cargos que se definen, pero sí es importante tener en cuenta que no tendrán el mismo peso. Por eso será necesario que los Asesores de Recursos Humanos ajusten las estrategias que aquí se proponen al perfil específico del cargo que se busca.
- Estrategias de Gestión del Desempeño, definidas para promover y evaluar el desarrollo de los y las colaboradores/as en cada una de las habilidades, identificando brechas de desempeño, que permitan ajustar los planes de desarrollo individual de los y las colaboradores/as en cada una de las habilidades. Todas las habilidades que se incluyen en la competencia de la

afectividad consciente son desarrollables, siendo necesario determinar un grado mínimo de desarrollo requerido para cada una de ellas. Las estrategias relacionadas a la Gestión del Desempeño deberán ser diseñadas a la medida de cada colaborador/a en función del cargo en el cual se desempeña.

- Estrategias de Capacitación y Desarrollo, destinadas a promover las diferentes habilidades dentro de la organización. Las estrategias referentes a Capacitación y Desarrollo se incluyen de forma separada en el apartado 4 ya que son comunes a todos los niveles de la organización y son las que garantizaran las **Condiciones Organizacionales** necesarias para desarrollar la afectividad consciente como competencia organizacional.

Las estrategias que se proponen se diferencian también para cada habilidad, aunque algunas de ellas sirven para promover varias habilidades en una misma acción. Por otra parte, dentro de las estrategias propuestas, algunas incluyen técnicas específicas para cuyo desarrollo se incluyen recursos en el apartado de bibliografía.

Para simplificar la transversalización de la competencia de la afectividad consciente en función de las estrategias relacionadas a los procesos de Recursos Humanos, anteriormente mencionados, se ha dividido a los distintos cargos de la organización en tres grupos:



- **Cargos de atención directa**, que incluyen todos aquellos colaboradores/as, que desarrollan su trabajo en contacto directo con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, las familias y las comunidades, tanto en las alternativas de cuidado como en los programas que desarrolla la organización en las comunidades.



- **Cargos de gestión y técnicos**, que incluyen los equipos técnicos y de apoyo a los y las colaboradores/as de atención directa en sus diferentes modalidades (asesores familiares, equipos técnicos etc.) y los cargos de apoyo en la gestión de todas las funciones tanto a nivel nacional como regional



- **Cargos de gerencia**, que incluyen los cargos que asumen la responsabilidad de los equipos de las distintas funciones, tanto a nivel nacional como regional.

En el listado se recogen las estrategias propuestas por los Asesores de Recursos Humanos de diferentes Asociaciones Nacionales de la región asistentes al taller realizado en Medellín en junio de 2017, las propuestas por los responsables de Recursos Humanos, Programas y Protección Infantil de la Oficina Regional, que han revisado de forma conjunta el proceso y esta guía metodológica, así como las estrategias propuestas por la consultora.

No es un listado cerrado de estrategias ni son excluyentes entre sí, son solo algunas de las estrategias posibles a modo de guía metodológica para el proceso de implementación de la afectividad consciente como competencia organizacional. Cada equipo de recursos humanos en cada asociación nacional podrá valorar la viabilidad de la implementación de estas estrategias o diseñar otras que considere más ajustadas a la realidad específica de su ámbito de intervención o del rol profesional del que se trate.

## 2.1. AFECTIVIDAD EXPRESA

### DEFINICIÓN

La afectividad es una vivencia, no un pensamiento, que se incorpora desde una variedad de experiencias sensoriales. Por ello, tanto adultos como niños, niñas, adolescentes y jóvenes han de poderla vivenciar en sus relaciones cotidianas en el contexto laboral de Aldeas Infantiles SOS, tanto dentro de los equipos de trabajo como en los responsables de atención directa. La expresión del afecto no debe ser puntual, sino sistemática y realizada con consciencia en la cotidianidad de las relaciones.

Pero esa expresión del afecto no necesariamente ha de ser uniforme en todas las personas. Existen diferentes canales o formas de expresarlo. Para expresar el afecto existen tres modalidades: físicamente, por la palabra y por sus actos. Elegir una de esas modalidades viene condicionado al procesamiento sensorial de quien expresa pero también a su capacidad de expresar el afecto de forma ajustada al canal sensorial primario de cada persona. Los adultos han de ser capaces de identificar el canal sensorial de la otra persona para expresarle el afecto de forma que pueda percibirlo en las situaciones de estrés o ansiedad. No es necesario ajustarse constantemente, de hecho se da un aprendizaje de fortalecimiento de otros canales sensoriales a través de las relaciones que se establecen, pero en situaciones de estrés o sufrimiento, es necesario el ajuste emocional y sensorial a la otra persona, en este caso del adulto al niño, niña o adolescente para poder acompañarle. Entre adultos ese ajuste es una responsabilidad recíproca (pensemos en un equipo de trabajo) pero en los cargos de atención directa la responsabilidad será siempre del adulto el ajustarse al canal sensorial del niño, niña o adolescente. Es decir, que priorizará el canal sensorial del niño sobre el del adulto en situaciones de estrés, ansiedad o sufrimiento. Ese ajuste emocional posibilita la integración emocional de sus experiencias y el afrontamiento positivo de situaciones de estrés emocional.

A continuación se exponen los diferentes estilos de procesamiento sensorial<sup>1</sup> que permiten el ajuste sensorial y emocional y algunas pautas que permiten identificar el canal sensorial de un profesional o de un niño, niña o adolescente con el que se trabaje:

- Las personas más quíestésicas realizan la integración emocional de las experiencias a través del movimiento y el tacto y por ello necesitan que sus referentes les expresen el afecto físicamente. Para una persona quíestésica es fundamental el movimiento para un correcto procesamiento de la información sensorial, emocional y cognitiva, y para poder afrontar de modo constructivo las situaciones de estrés emocional. En un equipo de trabajo, hay personas que necesitan moverse dentro de una oficina, cambiar de lugar o hablar por teléfono moviéndose. Son colaboradores que van a necesitar realizar visitas de campo y reuniones presenciales para poder realizar tareas de programación

<sup>1</sup> Navarro, A. (2016). Los estilos de aprendizaje: visual, auditivo, quíestésico. Revista Publicaciones Didácticas. Disponible en: <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/075007/articulo-pdf>

o planificación. Personas que tenderán de forma natural a abrazar, a poner la mano en el hombro a otra persona, a estirarse en una silla o a gesticular. En el caso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes esas necesidades son similares: necesitan movimiento para poder integrar los aprendizajes, requieren mayor contención y contacto físico en las situaciones de estrés o de ansiedad y van a tender a las actividades y juegos corporales, entre otros aspectos, y el baile y las metodologías de trabajo corporal va a jugar un papel esencial en la elaboración de sus emociones.

- Las personas que son más auditivas no solo procesan sus vivencias emocionales a través de las palabras o la música, sino que reciben más plenamente el afecto cuando se expresa en palabras. Un profesional que sea más auditivo tendrá mayor fluidez verbal y por escrito, mayor capacidad de oratoria y tenderá a estructurar verbalmente los contenidos. Son colaboradores que requerirán que se les brinden las normativas, los informes, las evaluaciones por escrito o verbalmente, y que buscarán espacios diferentes en función de la tarea que tengan que realizar: si son tareas creativas, el trabajo en grupo les facilitará la tarea por la posibilidad de contraste y construcción común del conocimiento, pero si son tareas de análisis y síntesis, necesitarán espacios poco ruidosos para poder concentrarse o incluso trabajarán mejor utilizando auriculares con música. Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes más auditivos elaborarán sus vivencias a través de la narración y buscarán la cercanía de los adultos para poder explicar sus vivencias. Son los que más fácilmente se ajustarán al sistema educativo tal y como está concebido, así como a sus metodologías evaluativas. Y la música les ayuda a tranquilizarse.
- Las personas que son visuales procesan mucho más la información del entorno, por lo que requieren tiempos más largos para ajustarse a un entorno nuevo y son más sensibles a los cambios de entorno, de equipo, de lugar de trabajo o de metodologías o sistemas operativos. Son personas que en situaciones de estrés viven como invasivo el contacto físico por lo que tienden a la soledad y a cerrar los ojos o dormir cuando están muy estresados. Pero al mismo tiempo son las personas capaces de proporcionar información más detallada del lugar donde se encuentran o el entorno físico que les rodea. Tienden a estructurar la información de forma visual, con gráficos y de forma artística. El arte en cualquiera de sus formas visuales les ayuda a elaborar los contenidos: una imagen, una idea, un gráfico. Expresan sus vivencias emocionales a través de las actividades artísticas y reciben mejor el afecto que se expresa a través de las conductas de la otra persona, que con esas conductas define un contexto de seguridad y positivo para esa persona. Las personas que son visuales requieren tiempos más largos de adaptación a cualquier contexto porque procesan mucha más información y viven de forma invasiva el contacto físico en situaciones de estrés. En el caso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes es esencial que los adultos responsables de su cuidado directo tengan presente la necesidad de unos tiempos más largos, la dificultad de ajuste a entornos nuevos, la necesidad de mantener una distancia física en las situaciones de estrés y el valor del sueño para lograr reestablecer el equilibrio.

## Estrategias para promover esta habilidad

### Estrategias de Reclutamiento y Selección



#### Cargos de atención directa:

Evaluar esta habilidad en el proceso de selección no puede realizarse a través de la entrevista, puesto que una situación de entrevista de selección es un contexto evaluador que difícilmente va a permitir a la persona expresar afecto.

Por ello, como estrategia se propone pedir a la persona previamente que traiga un escrito en el que hable sobre la persona que más quiere en el mundo. Se deberá evaluar el contenido desde la perspectiva de los criterios incluidos en la descripción de la habilidad. Sobre todo valorar si incluye en el texto específicamente las emociones que le unen a esa persona, o da simplemente datos de la biografía de esa persona o hechos ocurridos. Del mismo modo se utilizará el texto para detectar su canal sensorial de elaboración en función de los datos que dé y cómo los formule, confirmando este aspecto en la entrevista de selección.

Existen algunas pruebas que pueden apoyar esta evaluación:

- Test CUIDA (Colombia)<sup>2</sup>
- Test Machover<sup>3</sup>
- Test de los colores (evalúa su historia personal)<sup>4</sup>
- Test para evaluar afectividad (adaptación del Woodward)<sup>5</sup>



#### Cargos de gestión y técnicos:

Los procesos de selección para medir esta habilidad son comunes a todas las categorías de cargos por lo que debe incluirse la prueba planteada para los cargos de atención directa también en esta categoría profesional así como las estrategias de evaluación propuestas.

<sup>2</sup> Para saber más del Test CUIDA: Bermejo, F.A.; Estevez, I. y otros. Test CUIDA para evaluación de adoptantes, cuidadores, tutores y mediadores. Madrid: TEA Ediciones. Disponible en: <https://web.teaediciones.com/CUIDA--CUESTIONARIO-PARA-LA-EVALUACION-DE-ADOPTANTES--CUIDADORES--TUTORES-Y-MEDIADORES.aspx>

<sup>3</sup> Para saber más sobre el test Machover en: Aparicio, M. *Test del dibujo de la figura humana*.

<sup>4</sup> Para saber más del Test de Lücher o test de los colores: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2014/test-dibujo-figura-humana.html>

<sup>5</sup> Para saber más: [http://www.academia.edu/5472375/CUESTIONARIO\\_PARA\\_AVERIGUAR\\_EL\\_GRADO\\_DE\\_AFECTIVIDAD](http://www.academia.edu/5472375/CUESTIONARIO_PARA_AVERIGUAR_EL_GRADO_DE_AFECTIVIDAD)



### Cargos de gerencia:

Los procesos de selección para medir esta habilidad son comunes a todas las categorías de cargos por lo que debe incluirse la prueba planteada para los cargos de atención directa también en esta categoría profesional así como las estrategias de evaluación propuestas.

En el caso de los cargos de gerencia sería interesante incluir como parte de la entrevista dos preguntas clave:

1. ¿Cuál sería su actuación en el caso de que falleciese la madre de una persona de su equipo?

Como parte de las acciones debería contemplar asistir al funeral, ofrecerle un tiempo de licencia y expresarle personalmente sus condolencias. Si solo se centra en cómo gestionar las repercusiones que tenga para el equipo y los objetivos de trabajo esa circunstancia no está contemplando la habilidad de afecto expreso, ni la de generación de vínculos afectivos ni la de la mirada consciente y respetuosa.

2. ¿Qué haría para que una persona de su equipo supiera que su actuación le ha parecido eficaz?

Como parte de la respuesta debe aparecer el reconocimiento expreso de la valía de la actuación. Y se deberá valorar la consciencia que ponga en el modo de hacerlo. Por ejemplo, que tenga en cuenta aspectos como si lo hace individualmente o delante del grupo, si lo acompaña de un apretón de manos o si contempla algún tipo de reconocimiento público, en el equipo, en sus condiciones laborales etc. Así mismo, el modo concreto que proponga para hacerlo dará datos de su canal de elaboración sensorial y emocional.

## Estrategias de Gestión del Desempeño



### Cargos de atención directa:

Introducir o fortalecer en el caso de que ya existan:

- Espacios de autocuidado y de intercambio de experiencias entre el personal de atención directa. Los procesos de autocuidado se desarrollan más ampliamente en el capítulo tercero en las estrategias de capacitación y desarrollo.
- Participación del personal de atención directa en la planificación y procesos de evaluación y seguimiento.

Como estrategias específicas propuestas para la evaluación del desempeño:

- Identificar brechas desarrollo que permitan ajustar el contenido de los planes desarrollo.

- Promover planes de desarrollo individual.
- Valorar si es capaz de expresar el afecto de forma cotidiana a los niños, niñas y adolescentes y a las familias en cualquiera de sus formas.
- Promover evaluaciones de los niños, niñas y adolescentes sobre la afectividad que perciben en esa persona.
- Valorar en el relato que hace a los equipos técnicos de la evolución de los niños, niñas y adolescentes si evalúa su capacidad de expresar afecto y lo valora positivamente.
- Valorar si es capaz de mantener la expresión de afecto a los niños, niñas y adolescentes en situaciones de crisis cotidianas.



### Cargos de gestión o técnicos:

Introducir o fortalecer en el caso de que ya existan:

- Espacios de autocuidado.
- Espacios de intercambio de experiencias. En el caso de los equipos técnicos o de recursos humanos, por ejemplo, estos espacios contribuirán a generar criterios comunes de evaluación que generen una sistematización de la afectividad expresa no solo en los mismos colaboradores/as que participen sino por las pautas que promueven en los y las colaboradores/as de atención directa.
- En las áreas que tienen que ver con la gestión de la imagen pública de la organización (colaboradores de Recaudación de Fondos) crear espacios para revisar si la afectividad está recogida de forma expresa en la imagen pública de la organización, tanto en los materiales que se elaboran como en su enfoque.

Como estrategias específicas de evaluación:

- En el caso de los equipos técnicos, Introducir evaluaciones sistemáticas de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y de las familias sobre la eficacia de la intervención de los equipos técnicos y del personal de atención directa en referencia a esta habilidad: si se les percibe como cercanos y cálidos emocionalmente y qué ejemplos concretos pueden dar de esa percepción para evaluar también el ajuste emocional con que manifiestan la afectividad.
- Valorar si son capaces de escuchar a las y los colaboradoras/es y a los niños, niñas y adolescentes y a las familias con las que trabajan, de contenerlas emocionalmente y guiar su actuación.

En el caso de otros áreas técnicas, es necesario desarrollar estrategias como:

- Evaluar la afectividad expresa en las relaciones dentro del equipo. Esta evaluación se ha de realizar con grupos focales y técnicas sistémicas.
- Generar espacios de encuentro emocional y ocio compartido dentro del horario laboral.
- introducir visitas de terreno regulares así como promover el conocimiento organizacional a nivel vivencial.



### Cargos de gerencia:

Evaluar específicamente en los cargos de gerencia su capacidad de:

- Accesibilidad hacia sus equipos y apertura a la escucha, manteniendo una política de puertas abiertas.
- Retroalimentación, promoviendo en sus planificaciones las evaluaciones 180 y 360 grados, es decir, evaluaciones donde una persona es valorada tanto por su superior directo como por los colaboradores/as que están a su cargo.
- Comunicación afectiva con sus equipos, tanto en contenidos como en las formas.
- Relaciones cálidas emocionalmente con los miembros de su equipo, siendo evaluado este aspecto por su equipo.
- Si ha mostrado un liderazgo participativo (capacidad para escuchar, contener, guiar, priorizar y motivar a su equipo).

## 2.2. CAPACIDAD PARA GENERAR VÍNCULOS AFECTIVOS POSITIVOS Y PARA MANTENER LA CONSCIENCIA SOBRE LOS YA CREADOS

### DEFINICIÓN

Como se ha explicado al definir la afectividad consciente, el nivel de afectividad en las relaciones no conlleva generar vínculos afectivos. Los vínculos afectivos son un tipo de relación afectiva que supone un nivel de implicación afectiva, de compromiso emocional y de permanencia que no es posible asumir con muchas personas al mismo tiempo y a lo largo de la vida. Los vínculos son relaciones únicas, en las que las personas se eligen y se comprometen mutuamente, sea en una amistad, sea en una pareja o en la crianza. Son un tipo de relación afectiva, pero no la única. Y para generar un espacio seguro y protector no es necesario estar con gente a la que estamos vinculados, pero sí con gente por la que la persona se siente reconocida y tratada con calidez. Por lo tanto, el vínculo afectivo es un nivel de intimidad y de relación que no corresponde a una tarea de atención directa, y menos a una tarea de gestión de equipos o directiva. Por lo tanto, la competencia de afectividad consciente es necesaria para generar entornos seguros y protectores que posibiliten el desarrollo pleno, pero para generar esos espacios no es necesario construir vínculos afectivos.

Diferenciar vínculo y afectividad consciente es esencial para enfocar adecuadamente la afectividad consciente como una competencia profesional, como una responsabilidad que se debe exigir en el ámbito laboral como una responsabilidad hacia las personas con las que se trabaja, sobre todo en aquellos casos en donde se asume un rol directivo o un rol de cuidado. Existen tres niveles de relación inter personal:

-  Interacción, es la relación que se establece de forma temporal y para un propósito concreto. Existe un intercambio intencional y mutuo y es un nivel de relación consciente o involuntaria, pero en la que se debe exigir el respeto a los derechos humanos en toda su amplitud. Por ejemplo: la relación con un taxista cuando nos lleva de un sitio a otro, o con un policía cuando le preguntamos una información.
-  Afectividad es el nivel de relación que se establece con una parte de esas personas con las que interactuar, no con todas. Es un nivel de relación que puede suceder de forma inconsciente y natural, porque allá una afinidad intuitiva con la otra persona producida por la inteligencia somato sensorial<sup>6</sup>. Pero también es un nivel de relación que la persona puede construir con consciencia. Ahí surge la afectividad consciente. En este nivel de relación se da la apertura emocional y desde ella se promueve la sensación de calidez emocional imprescindible para generar un entorno seguro y protector.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Horno, P. y Romeo, F.J. *Afecto, límites y consciencia. La disciplina positiva en los programas de Aldeas Infantiles SOS.*

<sup>7</sup> Horno, P.; *La promoción de entornos seguros y protectores en Aldeas Infantiles SOS América Latina y El Caribe.* Aldeas Infantiles SOS, 2018.



- Vínculo, es un tipo de relación afectiva que se construye entre dos personas concretas. Por lo tanto, el vínculo es una característica de la relación, no de las personas. Es una relación única, donde las dos personas se eligen mutuamente y establecen un nivel de intimidad y compromiso emocional que no se da con el resto de las personas. Vínculos pueden ser los que se establecen en las familias, con los hijos, con la pareja o con los amigos, por ejemplo. No son numerosos porque implican un tiempo y un esfuerzo por parte de los implicados que impide generalizarlo, y proporciona a la persona su lugar de pertenencia, el sentimiento de pertenencia. Desde éste, la persona va a constituir sus modelos afectivos de relación, que configuran su desarrollo afectivo y condicionan su oportunidad de un pleno desarrollo.



Sin embargo, dentro de la competencia de la afectividad consciente sí debe incluirse la habilidad para generar vínculos afectivos positivos. No se debe plantear el vínculo como una obligación profesional, pero sí es necesario que los colaboradores sean capaces de abrirse a ese nivel de relación cuando el niño, niña o adolescente lo busca, lo inicia y lo necesita. Esa habilidad será especialmente relevante para el personal de atención directa y para los equipos técnicos para ser capaces de corresponder cuando un niño, niña o adolescente se abra a establecer un vínculo con ellos. Establecer ese vínculo nunca puede ser una obligación profesional, no se puede forzar ese nivel de profundidad en la relación afectiva. Pero sí es necesario que la persona tenga la habilidad para poder construirlo llegado el caso porque la construcción de ese vínculo permitirá al niño, niña o adolescente la reelaboración de su historia afectiva a través de la incorporación del modelo vincular positivo que ese vínculo con el adulto le ofrezca. Y para todos los niveles organizacionales es necesario que tengan la habilidad de detectar los vínculos afectivos que se creen de forma natural en el curso de las relaciones para poder ser coherente y respetuoso con esos vínculos creados. Por ello es necesario tener presentes las estrategias necesarias para generar un vínculo afectivo positivo para comprender por qué un entorno laboral, y en concreto un entorno de cuidado alternativo, no debe ser un contexto vincular sino afectivo.

Una vez comprendidos los diferentes niveles de relación, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Al vínculo se llega siempre desde una relación afectiva previa. No es posible pasar de la mera interacción al vínculo, es un proceso que lleva tiempo y viene condicionado a la afectividad expresa.
- A diferencia de la afectividad, que puede darse aunque no haya respuesta, en el caso de los vínculos no se puede establecer un vínculo si las dos personas implicadas no desean hacerlo. No se puede forzar a nadie a tener un vínculo afectivo con otra persona, porque es un nivel de relación que implica reciprocidad y diferenciación. Por mucho que una persona quiera construir un vínculo con otra persona, si la otra persona no lo desea, el vínculo nunca se dará.
- Una de las características que distingue justamente a los vínculos afectivos positivos es que son recíprocos. Pero es importante establecer la diferencia entre reciprocidad y simetría, tanto en las familias como en las personas que asumen la crianza y la educación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. En el caso de los vínculos entre el personal de atención directa y los niños, niñas, adolescentes y jóvenes debe existir por parte del adulto una consciencia y apertura emocional al vínculo afectivo que el niño o niña pueda necesitar. Pero no será una relación de iguales, no se debe perder el rol educativo y profesional incluso en aquellos casos en los que se establece el vínculo afectivo. El vínculo afectivo será recíproco pero no simétrico, del mismo modo que debe suceder en las familias.
- Dentro de los vínculos afectivos se diferencia técnicamente entre el apego, que es el vínculo que se establece con las figuras de crianza en los primeros meses de vida, donde se une el amor a la seguridad y la supervivencia. En el caso del apego seguro va a unir dentro del bebé los conceptos de amor y cuidado en un solo modelo de relación. Y a través de esa experiencia de cuidado, el niño interioriza un modelo determinado de relación vincular que va a tender a repetir en otras relaciones. Todos los demás vínculos que se establecen a lo largo de la vida se denominan vínculos y vienen condicionados por los modelos vinculares que la persona interiorizó fruto de esa primera experiencia de cuidado o apego.
- No todos los vínculos que se establecen (tanto en el caso del apego primario, como en los posteriores) son positivos. Existen modelos vinculares inseguros que, aunque son vínculos destructivos para el desarrollo de la persona, son igual de sólidos y fuertes que los positivos. Estos vínculos inseguros se dividen entre vínculos evitativos, vínculos ambivalentes y vínculos desorganizados.<sup>8</sup>

De esta forma, dentro de la afectividad consciente como competencia profesional es necesario incluir la habilidad de construir vínculos afectivos seguros o positivos, así como la capacidad para mantener la consciencia sobre la posibilidad de construir esos vínculos que las personas

<sup>8</sup> Horno, P. (2003) *Educando el afecto*. Barcelona: Graó

con las que trabaja le van a ofrecer. Esa habilidad es necesaria para que el profesional en el contexto de sus decisiones técnicas pueda considerar la posibilidad de establecer un vínculo con otra persona en concreto por las necesidades que esa persona tiene, y la oportunidad que conlleva de modificar sus patrones vinculares y su historia de vida. Pero nunca puede ser considerado una obligación profesional, a diferencia de la afectividad consciente. Un buen ejemplo de esta diferencia entre la relación vincular y la afectividad consciente es el contexto terapéutico. Al terapeuta se le ofrece la posibilidad por parte de la persona que llega al proceso terapéutico de establecer un vínculo con esa persona, y técnicamente es deseable que lo haga porque la condición para la eficacia del proceso terapéutico es un vínculo positivo y sólido entre terapeuta y paciente. Pero es un nivel de relación que no puede forzarse ni establecerse como una obligación profesional para el terapeuta. Lo que sí es obligatorio para él o ella es generar ese espacio seguro y protector, ser afectivo con consciencia. Esta diferencia es mucho más clara aún cuando se trata de otros colaboradores de atención directa, como las y los educadores, o colaboradores de gestión o de gerencia. Esto es más importante si cabe cuando se trata de una organización como Aldeas Infantiles SOS que trabaja con niños, niñas, adolescentes y jóvenes que vienen con historias de daño afectivo y en muchos casos con modelos vinculares destructivos, cuya influencia en su desarrollo va a poder ser modulada si establecen vínculos seguros con otras figuras vinculares, que desde el momento que se convierten en tales, pasan a tener la potencialidad de ser guías de resiliencia<sup>9</sup> para estos niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Pero es necesario diferenciar la afectividad que la persona habrá de mostrar de forma consciente a todo el grupo, es decir un nivel de relación GRUPAL con la posibilidad de establecer un vínculo INDIVIDUAL que puede o no suceder y que no puede ser exigido como responsabilidad profesional. Dentro de la competencia de afectividad consciente se buscará la capacidad para hacerlo y para poder aprovechar con consciencia la potencialidad que implica el convertirse en figura vincular.

Por lo tanto, para analizar si una persona es capaz de construir esos vínculos seguros o positivos, será necesario ver si es capaz de desarrollar con consciencia las estrategias necesarias para ello. Un vínculo afectivo seguro o positivo se genera a través de cuatro estrategias que los adultos han de desarrollar conscientemente y de forma sistemática:

- Expresar el afecto de forma consciente, sistemática y ajustada sensorialmente, como corresponde al nivel de relación de afectividad consciente. No es posible establecer un vínculo afectivo positivo sin haber establecido previamente una relación afectiva con consciencia. La afectividad consciente es la primera estrategia para generar vínculos positivos, pero no la única, las diferencias entre el vínculo y la afectividad consciente surgen a partir de las otras tres estrategias.
- Generar sentimiento de pertenencia. Generar sentimiento de pertenencia a un grupo, a una comunidad o familia, la sensación de ser elegido e insustituible es una característica de una relación vincular. Ésta es una de las diferencias claves entre la afectividad y el vínculo. En la afectividad no se generan lugares de pertenencia sino lugares seguros y protectores, lugares de bienestar, que permiten el desarrollo pleno pero que pueden ser temporales, donde no haya

permanencia y que provoca una sensación de seguridad que puede lograrse en varios entornos, no sólo en uno. Por el contrario, cuando se crea un vínculo entre dos personas, esa relación pasa a ser única y las personas pasan a ser únicas, elegidas una para la otra e insustituibles. Un vínculo es un compromiso emocional que convierte la relación en única: dos hijos en una misma familia no son intercambiables, los amigos no son intercambiables y la familia es el lugar de pertenencia para el individuo que necesita sentirse elegido y necesario en esa unidad familiar, de niño y de adulto.

Un entorno laboral por definición no es un lugar de pertenencia porque es temporal y no debe definir la identidad de quienes trabaja allí. Un entorno laboral es un lugar de convivencia donde se comparte un proyecto común. Y una alternativa de cuidado tiene en sí misma vocación de provisionalidad, por lo que debe ser un lugar de seguridad pero no un lugar de pertenencia. Se debe trabajar con el objetivo de la reintegración familiar o para la búsqueda de otra alternativa de cuidado familiar, no para que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes sientan pertenecer a Aldeas Infantiles SOS, se consideren “niños de Aldeas Infantiles SOS”. La organización será siempre parte de su historia y de su vida, pero su lugar de pertenencia debe ser su comunidad.

- Tiempo y conocimiento mutuos. No es posible generar un vínculo seguro sin invertir tiempo en esa relación. La falta de presencia física y emocional genera vínculos inseguros. Y no se habla de cualquier tiempo, sino un tiempo donde se dé una apertura emocional. De esa forma las personas van gradualmente conociéndose en un nivel de mayor intimidad y estableciendo un elemento clave de los vínculos afectivos seguros: la reciprocidad. Este criterio de apertura emocional es justo lo que puede distinguir unos equipos de trabajo de otros. En unos se construyen vínculos afectivos, en otros solo se establecen relaciones afectivas. No debe ser objetivo de la relación laboral establecer esos vínculos afectivos, pero sí cuidarlos y ser respetuoso con ellos si llegan a darse. Una de las problemáticas más graves en el contexto de alternativa de cuidado es justo la atención a los niños y niñas más pequeños, a los menores de 3 años que sí necesitan una figura vincular para desarrollarse plenamente, por lo que en ese caso concreto el vínculo pasa a ser objetivo técnico de trabajo en sí mismo, y justamente por eso los niños y niñas más pequeños se ha de intentar que permanezcan en alternativas de cuidado familiares tal y como establece los estándares de calidad internacionales.

Y en el caso de los vínculos entre el personal de atención directa y los niños, niñas, adolescentes y jóvenes no se debe confundir reciprocidad con simetría. Que exista una apertura emocional al vínculo afectivo que el niño o niña pueda necesitar no significa que se pierda el rol educativo y profesional, por lo que el vínculo afectivo será recíproco pero no simétrico, del mismo modo que debe suceder en las familias. Desde aquí se entiende por qué no es recomendable trabajar con personas de la familia, con la pareja o con los propios hijos, y si se hace, es necesario contemplar la complejidad que conllevan. En una tarea de cuidado directo a un niño, niña o adolescente, del mismo modo se ha de distinguir entre el vínculo que ellos tienen con sus familias y la relación afectiva que van a establecer con el personal de cuidado alternativo. Pero si en el curso de esa relación, surge y se crea un vínculo con un niño, niña o adolescente es necesario atenderlo en su complejidad y respetarlo, no cuestionándolo nunca.

<sup>9</sup> Forés, A. y Grané, J. (2008) *La resiliencia: crecer desde la adversidad*. Barcelona: Plataforma Editorial

- Compromiso y cuidado del otro. Un vínculo afectivo es seguro o positivo cuando conlleva el cuidado de la otra persona y la permanencia en el tiempo. La unión entre el afecto y el cuidado en la figura vincular permite al niño, niña o adolescente aprender la autorregulación emocional, definida como la capacidad de la persona de equilibrar la autonomía y la protección, el auto cuidado con el cuidado del otro. El cuidado de la otra persona es lo que convierte un vínculo en seguro (diferenciándolo de los vínculos inseguros) y posibilita el desarrollo pleno de la persona desde la seguridad afectiva que le brinda ese cuidado y esa presencia. En un entorno laboral las relaciones son a menudo evaluativas y de interés mutuo, por lo que no suelen surgir vínculos profundos, pero cuando surgen vínculos, a menudo lo hacen desde este aspecto: el cuidado que recibe la persona de sus compañeros de trabajo. Pero surjan o no vínculos afectivos, los colaboradores han de ser capaces de desarrollar este aspecto porque es clave para definir el clima laboral. Por ejemplo, un responsable de gerencia debe ser capaz de forma consciente cuidar el entorno de trabajo de las personas que tiene bajo su responsabilidad de forma que resulte cálido emocionalmente. Esto afecta directamente al compromiso con las condiciones laborales de los equipos. Pero también a otros aspectos. Las personas deben sentirse escuchadas, que son percibidas con empatía hacia sus necesidades personales y cuidadas en los momentos de crisis personal, así como garantizar un trato no discriminatorio a las personas que tiene bajo su responsabilidad. Este aspecto en ningún momento implica que no se les exija técnica y profesionalmente dado que el compromiso con el proyecto común, con los lineamientos organizacionales y con los objetivos de cada proyecto debe ser parte de las funciones de la persona de gerencia. Del mismo modo, los equipos técnicos deben ser capaces de hacer sentir a las personas responsables de atención directa que ven sus necesidades, no solo las de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y que en los procesos de toma de decisiones, van a tenerlas también en cuenta. De esta forma se sentirán cuidadas. Respecto a los cargos de atención directa los niños, niñas, adolescentes y jóvenes van a medir claramente el cuidado de los adultos como medida de su afectividad, por eso las cocineras en los hogares o las personas que asumen tareas de limpieza y aseo tienen frecuentemente relaciones profundas con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

## Estrategias para promover esta habilidad

### Estrategias de Reclutamiento y Selección



#### Cargos de atención directa:

Introducir en las pruebas de selección una de estas alternativas:

- Cuestionario apego para adultos CaMirl.
- Pedirle una autobiografía por escrito, en la que se evalúe la elaboración que muestra de su propia biografía,
- Pruebas de rol con situaciones que requieren roles de cuidado y ver cuáles son las estrategias que proponen para resolverlas. No deben ser situaciones muy complejas o conflictivas, donde se posicionen como colaboradores, y que tendrán que ver con la última habilidad de resolución de conflictos, sino situaciones sencillas y cotidianas que pueden conllevar el trabajo con un niño, niña o adolescente. Una posible situación podría ser un niño que se cae y llora aunque no se hace un daño grave. La respuesta deseable será el acercarse, preguntarle al niño y consolarle.

Un aspecto clave a evaluar en esta habilidad es si la persona puede distinguir entre la afectividad que debe mostrar a todos los niños y un vínculo afectivo personal. Este aspecto está relacionado con la garantía del trato no discriminatorio a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. La discriminación puede darse no solo en sentido negativo, de valorar la diferencia como inferioridad, sino en sentido positivo de establecer tratos de favor hacia niños, niñas, adolescentes y jóvenes con los que se establece un vínculo profundo. Este aspecto puede ser evaluado preguntando cual sería la actuación de la persona en situaciones donde se cruza el ámbito de relaciones laborales con el ámbito de relaciones colaboradores. Un ejemplo puede ser:

- Si quieres que tu familia conozca a los niños, niñas y adolescentes con los que trabaja, elija la entre estas alternativas para hacerlo (la respuesta óptima es la segunda, la tercera se puede contemplar, la primera no debe darse):
  - Invitarías a tu casa a dos o tres niños en concreto a almorzar.
  - Llevas a tu familia a conocer el proyecto un día de actividad comunitaria.
  - Organizarías una barbacoa en casa para todos los niños y niñas con los que trabajas.



### Cargos de gestión o técnicos:

Los procesos de selección para esta habilidad son comunes a todas las categorías. Por lo que debe incluirse alguna de las pruebas planteadas para los cargos de atención directa también en esta categoría profesional así como las estrategias de evaluación propuestas.

Uno de los elementos específicos que hay que evaluar en el caso de los equipos técnicos es su capacidad para detectar los vínculos afectivos ya creados para poder trabajar los modelos afectivos positivos como guías de resiliencia para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.



### Cargos de gerencia:

Los procesos de selección para esta habilidad son comunes a todas las categorías de cargos por lo que debe incluirse la prueba planteada para los cargos de atención directa también en esta categoría profesional así como las estrategias de evaluación propuestas.

En el caso de los cargos de gerencia es fundamental igualmente evaluar el trato no discriminatorio a los miembros del equipo. De este modo se le puede preguntar con la misma situación que las otras categorías colaboradores/as, sobre cómo introducir a su familia en las oficinas o programas donde se trabaja.

## Estrategias de Gestión del Desempeño



### Cargos de atención directa:

Valorar a través de la observación y la evaluación tanto con el personal como con los propios niños y niñas, si los y las colaboradores/as de atención directa ha identificado los vínculos afectivos que hayan podido surgir con algunos niños, niñas, adolescentes y jóvenes: si son capaces de percibir cuáles son los grupos de amigos entre los niños, niñas y adolescentes, si hay algún tipo de relación vincular con alguno de los niños, si se han establecido vínculos negativos por parte de un colaborador/a hacia alguna familia o niño, niña, adolescente o joven.



### Cargos de gestión o técnicos:

Uno de los elementos específicos que hay que evaluar en el caso de los equipos técnicos es su capacidad para detectar los vínculos afectivos ya creados para poder trabajar los modelos afectivos positivos como guías de resiliencia para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con los que se trabaja. Tanto si son vínculos con los y las colaboradores/as de atención directa como si son vínculos con ellos mismos, y tanto si son vínculos positivos como negativos. La identificación de los vínculos negativos establecidos entre las y los colaboradores y los niños, niñas, adolescentes y jóvenes o con las familias es una de las claves de prevención a incorporar dentro de la Política de Protección de Aldeas Infantiles SOS.

Para ello habría que realizar capacitación sobre los diferentes modelos vinculares y el modelo vincular desorganizado específicamente. A partir de ahí introducir como estrategia de gestión de desempeño la utilización de genogramas de grupo por parte de los equipos técnicos en su trabajo en las alternativas de cuidado y el trabajo en comunidades.<sup>10</sup>

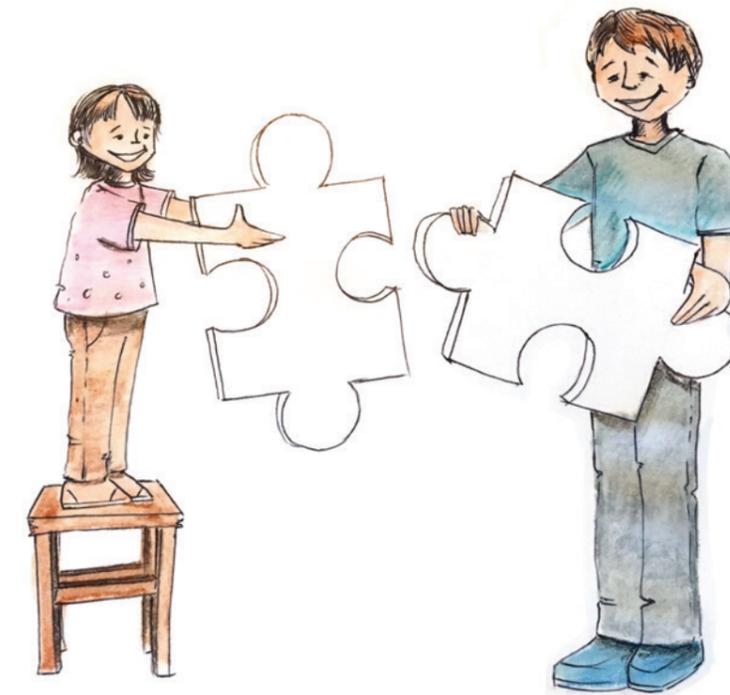


### Cargos de gerencia:

Valorar si el cargo de gerencia ha sido capaz de establecer con su equipo:

- Límites sanos entre lo personal y lo profesional.
- Imparcialidad y trato igualitario en el equipo.
- Estrategias de negociación para afrontar y resolver aquellas cuestiones de la vida personal que pueden afectar a las dinámicas de equipo colaboradores.

En ese sentido, existen variables concretas existentes en la organización que dificultan objetivamente que no se creen vínculos personales que impidan que el cargo de gerencia mantenga la afectividad consciente de forma grupal e igualitaria para todos los miembros de su equipo, garantizando el trato no discriminatorio. Algunas de esas variables pueden ser la presencia de los cargos de director nacional dentro de los programas o las relaciones de pareja entre cargos de gerencia y personas de su equipo o el “padrinazgo” por parte de los cargos de gerencia de niños, niñas, adolescentes y jóvenes concretos.



<sup>9</sup> Compañ, V.; Feixas, G.; Muñoz, D. y Montesano, A. (2012). *El genograma en la terapia familiar sistémica*. Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32735/1/EL%20GENOGRAMA%20EN%20TERAPIA%20FAMILIAR%20SIST%20C3%89MICA.pdf>

## 2.3. CUIDADO CONSCIENTE DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE TODAS LAS FASES DE CUALQUIER PROCESO DE INTERVENCIÓN, CON ESPECIAL ÉNFASIS EN LOS COMIENZOS Y LOS CIERRES

### DEFINICIÓN

La afectividad consciente implica, como se ha expuesto en el primer apartado, ser consciente de que la intervención se realiza a través de la relación afectiva que se establece. Esto es tan válido para un directivo con su equipo cuyas capacidades de manejo afectivo del equipo van a determinar su eficacia y rendimiento, como para una cuidadora o cuidador en una alternativa de cuidado con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a su cargo.

Y si la intervención se realiza a través de la relación es esencial poner consciencia en dos momentos clave que se han de trabajar con más sensibilidad y cuidado aún: la fase de integración, de llegada de una persona al equipo o de un niño a una alternativa de cuidado, y la fase de salida de la misma persona del equipo o cambio a otra oficina o equipo, o la salida de un niño, niña o adolescente de una alternativa de cuidado, sea por el motivo que sea esa salida.

Una de las habilidades esenciales de la afectividad consciente es cuidar las fases de inicio y cierre con especial consciencia y cuidado. En un equipo de trabajo, la fase inicial va a suponer la posibilidad de integrar a la persona en las dinámicas del equipo y organizacionales por lo que aspectos como los procesos de inducción de una nueva persona a la organización de una nueva, o los procesos de reestructuración de los equipos o las áreas requieren planes específicos que atiendan de forma sistemática esos procesos. En el caso de la atención directa es también claro: la integración de un niño, niña o adolescente y su familia en un programa comunitario o de prevención de la pérdida del cuidado familiar, puede ser una de las fases más complejas y prolongadas de la intervención por el recelo, la desconfianza y la evaluación a la que la familia se siente sometida. Y en el caso de las alternativas de cuidado, la integración de cada niño conlleva un tiempo que no puede ser percibido y afrontado como evaluativo. El objetivo debe ser que el niño, niña o adolescente rebaje sus mecanismos disociativos que ha necesitado utilizar para sobrevivir, pueda dormir suficiente, sentirse a salvo y desde ahí lograr la apertura emocional que va a posibilitar la intervención. El que el niño, niña o adolescente se incorpore y adapte a las dinámicas del hogar es un elemento que le va a brindar seguridad pero no puede establecerse como un objetivo de intervención inicial.

En cuanto a la fase de cierre, pensemos en el cierre de un proyecto o de un programa en una comunidad, en la salida de un profesional de una oficina, sea por el motivo que sea, o en el cambio de directivo de una Asociación Nacional. El cierre de los procesos, su sistematización,

la evaluación de resultados y su devolución a los actores clave son todos ellos elementos de afectividad consciente porque dan valor y significado afectivo a lo vivido y en concreto al aporte de una persona a los logros acaecidos, incluso cuando en ese cierre se haya de concluir que su aporte ha sido negativo o no ha cumplido las expectativas que se establecieron inicialmente. En el caso de las alternativas de cuidado, atender la salida de un niño del hogar, sea por reintegro familiar o sea porque sale a otra alternativa de cuidado es clave para que pueda integrar los motivos de esa salida, que se pueda preparar adecuadamente ese traspaso y pueda realizar una despedida afectivamente positiva de la alternativa de cuidado, los otros niños y las cuidadoras. Poder despedirse y cerrar afectivamente un proceso permite abrirse al siguiente, y la forma de cerrar un proceso puede cambiar afectivamente el significado de lo vivido para la persona.

## Estrategias para promover esta habilidad

### Estrategias de Reclutamiento y Selección



#### Cargos de atención directa:

Introducir en la entrevista de selección cuestiones referentes a los procesos de comienzo y cierre de sus intervenciones, bien como preguntas en la entrevista o a través de situaciones de rol.

Algunas de estas situaciones de rol para las que tendría que plantear las actuaciones a desarrollar serían:

- El primer día de un niño o niña en la llegada a una alternativa de cuidado: necesidades, actuaciones y planificación.
- Salida de una familia de un programa comunitario por logro de los objetivos de intervención.
- Ejemplos de mecanismos que establecería para el seguimiento y evaluación de una alternativa de cuidado o de un programa comunitario según el puesto.



#### Cargos de gestión o técnicos:

Introducir en la entrevista de selección cuestiones referentes a los procesos de comienzo y cierre de sus intervenciones, bien como preguntas en la entrevista o a través de situaciones de rol.

Algunas de estas cuestiones serían:

- Su presentación como equipo a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.
- Acciones de apoyo a los y las colaboradores/as de atención directa en un traslado forzado de un niño, niña o adolescente de un centro a otro.



### Cargos de gerencia:

Introducir en la entrevista de selección cuestiones referentes a los procesos de comienzo y cierre de sus intervenciones, bien en como preguntas en la entrevista o a través de los juegos de rol.

Algunas de estas cuestiones serían:

- Cómo planificaría y desarrollaría un primer día de trabajo con el equipo.
- Cierre de un proyecto desarrollado por el equipo.
- Despido a un profesional del equipo.

## Estrategias de Gestión del Desempeño



### Cargos de atención directa:

Valorar:

- Desarrollo de ceremonias de despedida y cierre para los niños, niñas y adolescentes cuando se van de una alternativa de cuidado o para una familia que se va de una comunidad.
- Pautas concretas desarrolladas en la llegada del niño, niña o adolescente a la alternativa de cuidado (regalo de bienvenida, su taza de desayuno, la presentación al resto de los niños, niñas y adolescentes, el diseño de las actividades del periodo de adaptación..)
- Pautas para comenzar la intervención en una comunidad: modo de presentarse de los técnicos, actividades iniciales en esa comunidad, diagnóstico de necesidades previo etc.
- Pautas para recibir a un niño, niña o adolescente que se ha realizado una salida no autorizada de una alternativa de cuidado.



### Cargos de gestión o técnicos:

En el caso de los equipos técnicos y asesores nacionales, valorar si el grado de implementación de:

- Protocolos de actuación para el ingreso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las alternativas de cuidado o a las familias en el programas en las comunidades.

- Protocolo de actuación para la llegada de una familia a una comunidad y a las actividades que Aldeas Infantiles SOS desarrolle en ella.
- Protocolos de actuación para la salida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de las alternativas de cuidado por reintegración familiar o traslado de centro, así como de las familias en los programas por traslado de domicilio.
- Protocolo de actuación ante las salidas no autorizadas de los adolescentes de las alternativas de cuidado.
- Protocolo de actuación ante el abandono de las familias de los programas comunitarios.

Y valorar el grado de participación del equipo técnico y colaboradores/as de atención directa en el diseño, implementación y supervisión de los protocolos que deben aplicar los y las colaboradores/as de atención directa.

Para el resto de los equipos técnicos:

- Procesos de incorporación de un profesional a un equipo.
- Procesos de salida bien por despido o por cese voluntario de un profesional de un equipo.
- Procesos de evaluación y seguimiento como parte de la planificación.
- Revisión de la temporalización adjudicada a los programas que debe incluir la fase de planificación, de ajuste inicial, de cierre y de evaluación y seguimiento.



### Cargos de gerencia:

Valorar el conocimiento, promoción e implicación de gerencia en el desarrollo de los protocolos para los otros dos niveles organizacionales.

Evaluar específicamente:

- Sistemas de evaluación de procesos que establece.
- Pautas de integración de nuevo colaborador/a a sus equipos.
- Estrategias para realizar el cierre de los procesos.
- Cuidado de la salida de colaboradores/as del equipo, sea cual sea la causa.
- Programación basada en resultados.
- Evaluar estrategias de Planificación, delegación y empoderamiento de los equipos.
- Evaluación 360 grados a los directivos.
- Evaluación de 180 grados a los Directores Nacionales.
- Desarrollo de planes de trabajo individual.

## 2.4. MIRADA CONSCIENTE Y RESPETUOSA A LA PERSONA CON LA QUE SE TRABAJA

### DEFINICIÓN

Uno de los elementos clave de la afectividad consciente es ser capaz de evaluar las conductas de la otra persona como producto de su estado emocional o de sus propósitos, no relacionada con el otro. Las conductas de una persona, por muy disruptivas o negativas que sean, siempre están relacionadas con su historia, su situación emocional o con un propósito que puede que no se conozca pero que existe.

Las personas, tanto adultos como niños, niñas, adolescentes y jóvenes tienen necesidades universales comunes:

- Necesitan cubrir sus necesidades biológicas (alimento, bebida, descanso...), y si no están cubiertas, se vuelven irritables.
- Necesitan sentir cierta seguridad y también explorar y poner a prueba sus límites para ver hasta dónde llegan.
- Necesitan conexión emocional con otras personas y sentirse pertenecientes a un grupo pero también autonomía y sentir que toman sus propias decisiones.
- Necesitan encontrarle un sentido a su vida y a las cosas que hacen (y hay acciones que, a pesar de resultar incómodas, tienen sentido a largo plazo).
- Necesitan expresarse, mostrar quiénes son, y también necesitan sus momentos de recogimiento, de estar a solas y de cuidarse.

Estas necesidades se plasman en las dinámicas interpersonales de un equipo en cualquier nivel de la organización, no solo en el de cuidado de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Por eso una persona con alta competencia en la afectividad consciente podrá mirar las conductas de los demás con consciencia y respeto. Las vivencias personales de cada miembro de un equipo, o de un cargo de gerencia si la persona no las tiene integradas, se transfieren al equipo y el ambiente laboral. Si una persona lo está pasando mal y el equipo no lo sabe, o no puede mirarlo de forma adecuada acaba produciendo malos entendidos porque a menudo la tristeza o el dolor se manifiestan en conductas de rabia o inseguridad que son percibidas como agresiones por las otras personas, solo cuando una persona tiene una alta competencia en afectividad consciente puede ver las conductas del otro como derivadas de su estado de ánimo y sus propias necesidades, y mirarlas con respeto, siempre que no conlleven agresiones a otras personas.

En el caso del personal de cuidado directo o los equipos técnicos, se añade el factor agravante de que trabajan con niños, niñas, adolescentes y jóvenes con historias de dolor y daño emocional que se manifiestan en conductas difíciles de manejar. Pero si desarrollan esta mirada consciente y respetuosa no interpretarán esas conductas como agresiones o retos intencionales, sino justamente como manifestación de ese daño emocional del niño, niña o adolescente. Y así podrán situarse adecuadamente, no implicarse emocionalmente y resolver las situaciones que se generen.

Y en este sentido, hay un aspecto clave de esa mirada respetuosa: no cuestionar nunca los vínculos de la otra persona, y especialmente su familia de origen, sea un adulto o sea un niño. Porque aunque aquello que se cuestione sea correcto, se posiciona a la otra persona en la necesidad de protegerse a sí mismo a través de la lealtad a su familia de origen. Cuestionar los vínculos de una persona es cuestionar la base de su seguridad y supervivencia. Un cargo de gerencia que cuestiona las motivaciones personales de los colaboradores a su cargo, o el modelo familiar en el que viven o sus actividades fuera del horario laboral pone a su equipo automáticamente en contra. Un gerente con alta competencia en afectividad consciente nunca va a cuestionar la vida personal de su equipo salvo en los casos en que se vulnere algún derecho humano. En el caso de Aldeas Infantiles SOS si un cargo de gerencia tiene constancia de que un profesional vulnera los derechos del niño y la niña en la vida privada está obligado a intervenir, tal y como se establece en la Política de Protección.

Y en el caso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con los que trabaja Aldeas Infantiles SOS este aspecto es aún más importante si cabe para el personal de cuidado directo y los equipos técnicos. Estos niños viven un conflicto de lealtad claro entre su necesidad de proteger a sus familias de origen y la necesidad de aceptar e integrar el cuidado alternativo que se les ofrece. La única forma en que podrán hacerlo es cuando las y los cuidadores y los equipos no agredan ni cuestionen a sus familias de origen, de forma que no vivan el cuidado alternativo como una amenaza de la que necesiten defenderse. De este modo podrán integrar la fragilidad y el daño que la vulnerabilidad de sus familias de origen les causó e ir flexibilizando todos los mecanismos disociativos que tuvieron que poner en marcha para sobrevivir, promoviendo sus recursos de resiliencia.



## Estrategias para promover esta habilidad

### Estrategias de Reclutamiento y Selección



#### Cargos de atención directa:

Esta habilidad tiene que ver con la valoración que hacen de las conductas que manifiestan los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y de sus historias de vida. Por ello, se plantea introducir una prueba en el proceso de selección que sea un listado de conductas que puedan resultar incómodas de manejar a un adulto pero que sean normales y lógicas en niños, niñas, adolescentes y jóvenes con historias de daño afectivo.

De nuevo no se trata de conductas directamente conflictivas, sino conductas que son esperables en la cotidianidad, con las que los y las colaboradores/as debe contar. Algunas conductas de este listado podrían ser:

- Los niños que roban comida y la esconden debajo de la cama.
- Los niños y niñas que no se duchan a diario.
- Los niños y niñas que mienten para ocultar lo que han hecho.
- Los niños y niñas que rechazan el contacto físico de los adultos o al revés, que lo buscan de forma compulsiva.

Se deberá valorar la explicación que otorgan a esas conductas. Si las relaciona con malos hábitos o mala educación o con la conducta del adulto son respuestas no deseables. Lo que se busca es que las califique como cotidianas y no graves, y las relacione con su historia personal y su daño. Es necesario realizar un análisis del nivel de complejidad de la explicación que da.



#### Cargos de gestión o técnicos:

En esta habilidad y para esta categoría profesional, lo que varía de cara al proceso de selección no son los criterios que se buscan sino las personas sobre quienes se necesita que como colaboradores/as mantengan una mirada consciente y respetuosa.

En el caso de los equipos técnicos además de sobre los niños y niñas sería necesaria esa mirada hacia las historias de vida de los y las colaboradores/as de atención directa, así como hacia las reacciones que cuidadoras y cuidadores muestran hacia los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Deben poder relacionar sus conductas con su historia de vida del niño pero no es necesario que le den una explicación profunda. Si es interesante la respuesta que propongan de abordaje, en cuanto a detectar si su propia historia obstaculizaría una mirada consciente y respetuosa al niño/a. Por lo que en ese listado de posibles conductas es necesario incluir algunas referentes los y las colaboradores/as de atención directa, como por ejemplo:

- Un/a colaborador/a que muestra preferencias por un niño de forma sutil pero evidente.

- Un profesional que exige a los niños y niñas de una comunidad un nivel de limpieza que no corresponde a su edad y a la realidad donde viven.
- Un/a colaborador/a que no permite hablar de sexualidad a los adolescentes que viven con él en la alternativa de cuidado.

En el caso de otros cargos técnicos la mirada consciente y respetuosa que se debe buscar es hacia sus compañeros de departamento, por lo que las conductas que se van a plantear en el listado serán las mismas que se especifican para los cargos de gerencia.

De nuevo es necesario insistir en que lo que se evaluará será la explicación que se adjudica a la conducta y su nivel de complejidad. Se buscan explicaciones relacionadas con la situación personal de esa persona, con su historia de vida y con situaciones que en principio pueden no conocerse pero estar afectando. Se valorarán como negativas explicaciones reduccionistas y que estén relacionadas con la “mala intención” o con la “mala educación”.



#### Cargos de gerencia:

En los cargos de gerencia, las situaciones que se plantearía tendrían que ver con conductas de las personas que se tienen a su cargo y con conductas de los superiores jerárquicamente.

Algunos ejemplos de estas conductas cotidianas y habituales serían:

- Una persona llega tarde repetidamente al trabajo sin dar una explicación.
- Un profesional intenta evitar de forma sistemática trabajar con otra persona.
- Un/a directivo/a superior cambia varias veces una decisión ya asumida institucionalmente.

Corresponde a los responsables de Recursos Humanos adaptar las posibles situaciones planteadas en cada categoría al puesto específico que se esté seleccionando y sus condiciones particulares. Las situaciones planteadas son solo algunas de las posibles.

### Estrategias de Gestión del Desempeño



#### Cargos de atención directa:

Aspectos que deben ser evaluados en los y las colaboradores/as de atención directa:

- Conocimiento de la historia de vida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes o de las familias con las que trabajan.
- Comprensión de situaciones de abuso o maltrato vividas por el niño/a o adolescente y como esto puede afectar sus conductas.

- Individualización de su intervención, adaptando sus actuaciones a las características individuales de cada uno de ellos.
- Conocimiento que muestran de las culturas o comunidades de origen de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes o de las familias con las que trabajan.
- El respeto al límite de no cuestionar nunca a las familias de origen de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, especialmente delante de ellos.



### Cargos de gestión o técnicos:

Aspectos que se deben evaluar en los y las colaboradores/as de los equipos técnicos:

- Conocimiento de la historia de vida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y las familias con las que trabajan.
- Conocimiento de la historia de vida de los y las colaboradores/as de atención directa con el que trabajan.
- Conocimiento que muestran de las culturas y comunidades de origen de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, las familias y de los y las colaboradores/as de atención directa con el que trabajan.
- Actividades que hayan organizado o promovido en su intervención con el objetivo de promover el conocimiento entre los propios niños y niñas y los y las colaboradores/as de atención directa y dignificación de los lugares de origen e historias de vida de los otros niños, niñas, adolescentes y jóvenes con los que conviven.
- Actuaciones que hayan llevado a cabo ante los y las colaboradores/as de atención directa que cuestione o violente a un niño, niña o adolescente criticando a su familia de origen.

Para los y las colaboradores/as I de otros equipos técnicos (Recursos Humanos, Recaudación de Fondos, Finanzas y Control, etc) aspectos que deberán ser evaluados:

- Conocimiento sobre la historia de vida y las culturas de origen de las personas con las que trabajan.
- Conocimiento de las características de las comunidades y culturas donde se desarrollan los programas de la organización.
- Los contenidos y enfoque de los documentos, materiales, informes de evaluación y demás documentos técnicos que la organización desarrolla respecto a las explicaciones multi causales y no reduccionistas que ofrece a las vulneraciones de derechos que la organización aborda.



### Cargos de gerencia:

Aspectos que se deben evaluar en los cargos de gerencia:

- Conocimiento historia de vida y situación personal de su equipo.
- Generación de espacios de autocuidado para el equipo.
- Revisión de políticas de permisos laborales.
- Garantía de la calidad de los contenidos de los informes, materiales, campañas y planificación de los programas de cara a incluir enfoques respetuosos hacia la cultura y origen de las comunidades donde la organización desarrolla sus programas y las explicaciones que ofrece o plantea de las vulneraciones de derechos que se dan en esas comunidades. Un ejemplo muy concreto de esta mirada consciente y respetuosa es no vincular de forma simple y directa la violencia a la pobreza en ningún documento, programa o acción que desarrolle la organización.



## 2.5. ABORDAR LAS SITUACIONES DE CONFLICTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DISCIPLINA POSITIVA

### DEFINICIÓN

El conflicto es parte de las relaciones humanas. Es inevitable. Pero es que además es una oportunidad de crecimiento. La clave no es el conflicto sino el modo de afrontarlo. Por eso la afectividad consciente implica la habilidad de abordar los conflictos desde la disciplina positiva.

La disciplina positiva promueve una forma de relacionarse y afrontar los conflictos donde los límites se impongan con firmeza y afectividad, respetando los derechos de todos los implicados (incluido el niño, niña o adolescente cuando es uno de sus protagonistas) sus necesidades emocionales y preservando los vínculos afectivos de los implicados. Un modelo de relación desde la mirada consciente y respetuosa a las conductas del otro y un enfoque positivo que mira el error como aprendizaje y ganancia y siempre enfoca la intervención a la búsqueda de la reparación del daño. Un modelo de relación donde se garantiza el entorno de seguridad afectivo y físico a través de una normativa clara establecida con consciencia y cuyo cumplimiento es obligatorio para todas las personas, tanto en una oficina, un equipo de trabajo donde las reglas deben ser comunes para todos los miembros del equipo incluidos los cargos directivos, o en el trabajo preventivo con las familias y la comunidad o una alternativa de cuidado. Se trata de establecer el respeto mutuo en unas relaciones democráticas donde las personas, adultos y niños, niñas, adolescentes y jóvenes, tengan libertad pero también un orden protector de forma que se permita un reconocimiento de los derechos y necesidades de todos los implicados.<sup>11</sup>



<sup>8</sup> Horno, P.y Romeo, F.J. *Afecto, límites y consciencia. La disciplina positiva en los programas de Aldeas Infantiles SOS.*

## Estrategias para promover esta habilidad

### Estrategias de Reclutamiento y Selección



#### Cargos de atención directa:

Introducir en la entrevista de selección las siguientes cuestiones, bien a través de preguntas o de situaciones de rol:

- Un ejemplo de crisis personal que haya vivido en su vida que considere grave y que crea haber sabido resolver positivamente.
- Preguntarle si desarrolla algún tipo de actividad de auto cuidado en su vida personal.
- Plantearle alguna de las situaciones de crisis más habituales: un robo en una alternativa de cuidado, una familia que impide a un niño asistir al centro comunitario, una agresión entre dos niños, una familia que ante un conflicto reacciona con gritos e insultos o un niño que se niega a hacer las tareas. ¿Cuáles son las actuaciones que emprendería?
- Una situación el que hay muchas demandas y poco tiempo para resolverlas, bien en una alternativa de cuidado o en el trabajo en comunidad.

Tanto en el ejemplo personal como en el profesional interesará evaluar tanto las estrategias de resolución empleadas como la prioridad establecida. Y uno de los criterios que habría que evaluar específicamente es la posición de la persona ante las estrategias violentas de resolución de conflictos, su postura ante el castigo físico y psicológico como estrategia educativa. En este caso preguntar directamente no resulta eficaz por lo que es mejor plantearlo como situaciones hipotéticas ante las cuales se le pregunta cómo respondería.

Algunos ejemplos de estas posibles situaciones serían:

- Un/a cuidador/a que pone como condición que los niños y niñas se bañen para que puedan cenar o que cuando se porta mal le baña con agua fría.
- Una madre que ante una conducta negativa de su hijo le dice “¿Cómo puedes ser tan malo!”
- Un adolescente que cuando su hermano no quiere dormirse y no para de llorar, lo zarandea.
- Por último en este aspecto es necesario evaluar si la persona identifica la relación entre la resolución no violenta de conflictos y el enfoque de derechos del niño y la niña. Es deseable que en su argumentación de cara a su actuación se relacione.



### Cargos de gestión o técnicos:

Los procesos de selección para esta habilidad son comunes a todas las categorías. Por lo que debe incluirse alguna de las pruebas planteadas para los cargos de atención directa.

En el caso de los equipos técnicos es importante incorporar algunas cuestiones referentes a la intervención específica en los conflictos entre los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con el personal de atención directa y valorar su propuesta de pautas de actuación en la línea de las incluidas en la Guía de disciplina positiva de Aldeas Infantiles SOS.



### Cargos de gerencia:

Los procesos de selección para esta habilidad son comunes a todas las categorías. Por lo que debe incluirse alguna de las pruebas planteadas para los cargos de atención directa.

En el caso de gerencia es importante evaluar su consciencia sobre la necesidad de entornos protectores en la organización como garantía que permita la resolución no violenta de conflictos.

En ese caso sería positivo incorporar dos cuestiones:

- ¿Cuál sería su actuación en el caso de que tuviera sospechas de que una persona bajo su cargo estuviera utilizando un liderazgo autoritario con su equipo, gritando o insultando a las personas de su equipo?
- ¿Qué aspectos considera que Aldeas Infantiles SOS debe tener en cuenta para garantizar un entorno seguro y protector en un hogar comunitario en una comunidad?
- ¿Qué actuaciones implementaría en su equipo o área para favorecer la disciplina positiva como forma de resolución de conflictos?

## Estrategias de Gestión del Desempeño



### Cargos de atención directa:

Valorar:

- La resolución de los conflictos ocurridos respecto a aspectos incluidos en un abordaje desde la disciplina positiva como:
  - Si el colaborador/a es capaz de mantener la expresión de afectos y la validación de sentimientos en la situación de crisis.
  - Si el colaborador/a cuestiona siempre la conducta del niño, niña o adolescente y no su persona o el vínculo que le une a ese niño, niña o adolescente.
  - Si el colaborador/a no emplea ninguna forma de castigo violento, ni físico ni psicológico para resolver los conflictos ni castiga con temas referentes a la

comida, el juego o las salidas con las familias.

- Si no juzga o habla mal de la familia del niño, niña o adolescente.
- Si no expulsa al niño, niña o adolescente de la alternativa de cuidado o le amenaza con hacerlo.
- Si es capaz de mantener un enfoque positivo en el abordaje del conflicto.
- Si la persona ha solicitado un espacio de apoyo emocional como parte de su trabajo. Sea por el motivo que sea, la consciencia de necesitarlo y la petición del mismo deben valorarse como positivos.
- Sistemas de seguimiento de incidencias en las alternativas de cuidado y el trabajo en las comunidades por parte de los equipos técnicos y la gerencia correspondiente.
- Implementación de las actuaciones contempladas en la Política de Protección Infantil y de las pautas definidas en la Guía sobre Disciplina Positiva.<sup>12</sup>



### Cargos de gestión o técnicos:

En el caso de los equipos técnicos, valorar:

- Actuaciones específicas desarrolladas para la implementación de la Política de Protección Infantil y de la Guía sobre Disciplina Positiva.
- Espacios de supervisión profesional que crean para los y las colaboradores/as de atención directa.

En el caso de los otros equipos técnicos, valorar:

- Actuaciones emprendidas para la implementación de la política de protección.
- Conocimiento organizacional.
- Espacios de capacitación y revisión de su historia de vida.



### Cargos de gerencia:

Valorar:

- La resolución de los conflictos ocurridos.
- Pautas que ha desarrollado para implementar la política de protección en su área.
- Si ha establecido un liderazgo positivo y participativo con su equipo (incluyendo evaluaciones 360 grados).

<sup>12</sup> Horno, P. y Romeo, F.J. (2017) *Afecto, límites y consciencia. La disciplina positiva en los programas de Aldeas Infantiles SOS.*

### 3. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA GENERAR LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES NECESARIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AFECTIVIDAD CONSCIENTE COMO COMPETENCIA ORGANIZACIONAL

Para finalizar esta guía sobre la afectividad consciente como competencia profesional en Aldeas Infantiles SOS es necesario desarrollar las estrategias concernientes a los procesos de capacitación y desarrollo en la organización. Estas estrategias son las que permitirán crear o fortalecer las condiciones organizacionales que han de darse para que esa competencia se desarrolle en todos los niveles de la organización: gerencial, de gestión y de atención directa.

En la medida que la organización no pueda garantizar estas condiciones el personal en todos sus niveles no podrá desarrollar las habilidades contempladas dentro de la competencia de afectividad consciente. Por lo tanto, es necesario que desde el nivel directivo de la organización, y las áreas de programas y de recursos humanos se desarrollen las siguientes estrategias de capacitación y desarrollo:

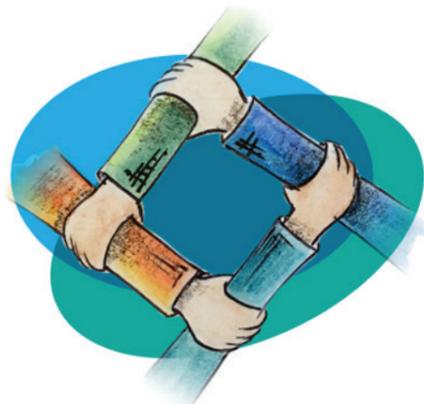


1. **Garantizar entornos seguros y protectores** en todos los ámbitos donde trabaja la organización: oficinas, alternativas de cuidado o las comunidades.

Los entornos seguros y protectores en cualquier ámbito en el que trabaja Aldeas Infantiles SOS son una condición para el desarrollo de la afectividad consciente como competencia organizacional y para el desarrollo programático desde la metodología de la crianza positiva. Por lo tanto, la primera y principal estrategia de capacitación y desarrollo de la afectividad consciente como competencia organizacional será promover dichos espacios seguros y protectores. La metodología para el desarrollo de los entornos seguros y protectores en los distintos ámbitos se desarrolla en un documento aparte pero se estructura en torno a cuatro niveles: entorno físico, entorno emocional, adultos conscientes y protagonismo infantil y juvenil.

En cualquiera de los ámbitos de la organización: oficinas, alternativas de cuidado, comunidades etc. solo cuando las personas trabajan en un entorno seguro y protector pueden desarrollar plenamente su competencia de afectividad consciente. Cuando tienen miedo a ser evaluados o juzgados constantemente se sitúan a la defensiva y priorizan su propia protección y supervivencia. Y esto les ocurre no solo a las y los colaboradores de atención directa sino a todos los niveles de la organización. Cuando un cargo de gerencia no es capaz de establecer un entorno seguro y protector con su equipo, éste no se relaciona abiertamente, se incrementa el nivel de conflicto dentro del equipo y el rendimiento baja. Y en esa situación el cargo de gerencia acaba asumiendo un liderazgo autoritario, no positivo ni participativo. En un programa comunitario donde las familias no sienten que los equipos técnicos les

tratan con calidez emocional no van a acudir a las actividades que se les propongan. Y por supuesto una alternativa de cuidado no es un espacio garante de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que viven en él si las y los colaboradores de atención directa no es capaz de construir un entorno seguro y protector en ese alternativa de cuidado.



**2. Promover el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización:** Trabajar en equipo es una de las claves para lograr el entorno seguro y protector porque posibilita la consciencia de los colaboradores, y desde esa consciencia, los procesos de calidad. Por lo tanto, la organización debe promover como estrategia de capacitación y desarrollo los espacios de trabajo en equipo en todos los niveles de la organización. En el caso de Aldeas Infantiles SOS es especialmente preocupante en este sentido el desarrollo de las y los colaboradoras/es de atención directa que trabaja en una gran soledad sin la oportunidad de contrastar criterios de actuación técnica y tomar consciencia de sus procesos personales. Trabajar en red garantiza la calidad del resultado en cualquiera de los niveles colaboradores. El equipo que funciona bien es la garantía del entorno de seguridad para los colaboradores y de la calidad de su intervención. El equipo, cuando funciona bien, favorece:

- El afecto expreso hacia sus colaboradores/as, que aprenden a relacionarse de forma afectiva cotidianamente como una pauta de cuidado y fortalecimiento emocional.
- La consciencia sobre sus intervenciones puesto que son varias miradas las que funcionan al mismo tiempo para evaluar una situación.
- La mejora de calidad de la intervención y la detección de situaciones de riesgo o desprotección.

Entre otros aspectos que se contemplan para promover el trabajo en equipo están:

- espacios de integración: desayunos laborales, cafés, actividades sociales dentro del horario laboral
- canales de comunicación transparentes y fluidos
- evaluaciones 180 y 360 grados de cualquier puesto profesional.



**3. Promover el autocuidado como un principio organizacional, no solo individual.** El autocuidado es, junto con el trabajo en equipo, las dos condiciones imprescindibles para garantizar los procesos conscientes de análisis y toma de decisión en cualquier nivel profesional. Un profesional que no está bien no piensa bien, no se relaciona bien, toma decisiones equivocadas y rinde menos laboralmente. Un profesional que no disponga de esos espacios de auto cuidado acabará estresado y perdiendo el equilibrio personal. En el caso de Aldeas Infantiles SOS esa pérdida del equilibrio personal puede suponer el daño directo a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes cuyo cuidado está obligado a garantizar. Por lo tanto, la promoción de los espacios de auto cuidado para sus colaboradores/as no debe ser contemplada como una opción individual de cada profesional, sino como una garantía para la organización del cumplimiento de sus objetivos. La organización debe comprender que solo fomentando espacios sistemáticos de auto cuidado garantiza la mejora de la calidad del trabajo en cualquiera de los niveles de la organización. Este autocuidado conlleva aspectos estructurales de la organización que deben ser evaluados como:

- Generar unas condiciones laborales en todos los niveles laborales que contemplen el desarrollo pleno afectivo y social de los colaboradores.
- Promover espacios de reconocimiento y motivación de las y los colaboradores.
- Desarrollar o fortalecer programas de salud preventiva.
- Desarrollar o fortalecer programas de emergencias y riesgos.
- Política de licencias laborales: motivaciones, duración y cobertura.
- Políticas sobre seguros familiares.
- Análisis de las condiciones para la promoción interna.

Y además, promover el auto cuidado como principio organizacional es una estrategia de desarrollo que incluye la promoción dentro de la organización de algunos espacios y actividades específicas:

- Espacios lúdicos y no formales de relación personal** en los equipos dentro del horario laboral.

- **Espacios de crecimiento personal**, no solo de capacitación técnica, sino:
  - **Espacios de contención emocional grupal.** Generar espacios de red, que pueden ir desde las capacitaciones de carácter vivencial hasta los espacios de encuentro o intercambio de experiencias regulares. Estos espacios generan redes afectivas entre los asistentes, pero también posibilitan la mejora de la calidad del trabajo y los intercambios de buenas prácticas entre países. Estos espacios serán especialmente importantes para aquellos cargos de atención directa dentro de la organización que trabajan en una mayor soledad. Son espacios donde los diferentes colaboradores de todos los niveles puedan no solo brindarse apoyo y contención emocional sino desarrollar propuestas de mejora técnica de su trabajo, implementar y validar nuevas metodologías de actuación etc.
  - **Espacios de promoción de las habilidades de afecto expreso, especialmente con metodología corporal.** Este aspecto es esencial cuando se trabaja en contextos sociales y comunitarios donde el afecto expreso no ha sido la pauta de crianza de los colaboradores. Muy al contrario, muchos de ellos y ellas han sido criados con pautas violentas físicas y emocionales, sobre las que van a necesitar poner consciencia para no reproducirlas en el trabajo dentro de la organización. Esas pautas violentas las puede mostrar un directivo con su equipo, una persona con un compañero de oficina, los responsables de los equipos técnicos hacia las y los colaboradores/as de atención directa o éste con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a su cargo.
  - **Espacios para la elaboración de la historia de vida de cada persona.** Los procesos de consciencia necesarios para promover la afectividad consciente como competencia profesional pasan necesariamente por la elaboración de la historia de vida individual. Estos procesos se deben promover de forma gradual en todos los niveles de la organización, no solo en el de atención directa. Si se realiza solo en el nivel de atención directa, llegará un momento que estos colaboradores/as planteen necesidades como resultado de cómo las historias de vida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes afectan o se entrecruzan con las suyas propias, que un profesional de un equipo técnico que no tenga elaborada su propia historia de vida puede malinterpretar y reaccionar con frialdad. Puede ver esa demanda como una muestra de desinterés o rechazo hacia el niño, cuando puede ser un indicador justo de lo contrario: de consciencia y profesionalidad. Ejemplos de este tipo podrían ser la petición de una baja laboral o de no hacerse cargo de la atención a una determinada familia en un programa. Es necesario, por tanto, que este proceso de consciencia sobre la influencia de la propia historia de vida en el trabajo con personas sea un proceso organizacional, una estrategia de capacitación y desarrollo para todos los niveles, no solo de uno de ellos.
  - **Espacios de carácter terapéutico**, cuando se haya detectado una situación de riesgo, que los y las colaboradores/as puedan solicitar sin ser penalizados por ello y que sean externos a la organización. Estos espacios pueden ir desde un proceso de apoyo a un cargo de gerencia que se ve sobrepasado o no logra reconducir una situación de conflicto en su equipo hasta un proceso terapéutico para un profesional de cualquier nivel de la organización.



#### 4. Procesos de capacitación técnica y supervisión continuada de los colaboradores de todos los niveles de la organización, desde gerencia a las y los colaboradores de atención directa.

Solo la promoción y la capacitación continuada de los equipos en todos los niveles de la organización van a garantizar la promoción de la afectividad consciente como competencia profesional. La afectividad consciente, tal y como se ha expuesto al definirla, no es una característica que pueda darse por hecha, o considerarla como un factor de personalidad de la persona, sino que debe ser abordado como un proceso de consciencia. Y este proceso ha de ser promovido de una forma sistemática a través de la estrategia de capacitación y la supervisión técnica.

Pero estas capacitaciones tienen que cumplir una serie de características para resultar eficaces en la implementación de la afectividad consciente como competencia profesional. Estas características son las siguientes:

- Capacitaciones **de carácter vivencial** que logren provocar procesos de toma de consciencia individuales en los colaboradores.
- Capacitaciones que **incluyan metodologías de trabajo corporal** que permitan la toma de consciencia individual sobre los mecanismos de procesamiento somato sensorial.
- Capacitaciones que **generen redes afectivas** entre los asistentes que permitan trasladar después a los equipos las dinámicas generadas en esas capacitaciones. Por ejemplo, si se realiza una capacitación a las y los colaboradores de atención directa contemplar como parte de la misma un modo de permitirles mantener el contacto posterior para que puedan ir intercambiando las experiencias y dificultades que surjan en la implementación de las diferentes herramientas aprendidas.
- Capacitaciones que incluyan **ejercicios de análisis de casos y espacios de intercambio de buenas prácticas** entre los distintos países.

En esta línea, algunas acciones específicas que se plantean dentro de la estrategia de capacitación y supervisión técnica son las siguientes:

- Revisar los contenidos de los programas de formación internas.
- Revisar los lineamientos institucionales y promover el conocimiento organizacional respecto a la temática y su relación con los lineamientos organizacionales.
- Coaching para los cargos de gerencia.
- Espacios de supervisión y acompañamiento continuados, como parte de los espacios de auto cuidado previamente mencionados.
- Generación de una guía metodológica para el desarrollo y evaluación de esta competencia profesional.
- Sistematización de buenas prácticas existentes.



5. **Promover un estilo de liderazgo positivo y participativo** en el nivel directivo de la organización. Este liderazgo ha de ser participativo, de apertura y escucha a los y las colaboradores/As y destinado a garantizar los entornos seguros y protectores en todos los niveles de la organización bajo su responsabilidad.<sup>14</sup>

Para promover este estilo de liderazgo se contempla como acción prioritaria la capacitación específica de todos los niveles directivos de la organización en afectividad consciente y en todo el trabajo que se está desarrollando sobre crianza positiva.

<sup>14</sup> Blanch, J.; Gil, F.; Antino, M. y Rodríguez, F. *Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación* en *Papeles del Psicólogo*, 2016, vol 37 (3).

## 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aparicio, M. (2013) *Test de la figura humana*. Disponible en: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2014/test-dibujo-figura-humana.html>

Balluerka, N.; Lacasa, F. y otros. *Versión reducida del cuestionario CAMIR (CaMir R) para la evaluación del apego* en Revista Psychothema. Disponible en: <http://www.psychothema.es/pdf/3913.pdf>

Barudy, J. y Dartagnan, M. (2009). *Los buenos tratos a la infancia, parentalidad, apego y resiliencia*. Barcelona: Gedisa

Bermejo, F.A.; Estevez, I. Y otros. *Test CUIDA para evaluación de adoptantes, cuidadores, tutores y mediadores*. Madrid: TEA Ediciones. Disponible en: <https://web.teaediciones.com/CUIDA--CUESTIONARIO-PARA-LA-EVALUACION-DE-ADOPTANTES--CUIDADORES--TUTORES-Y-MEDIADORES.aspx>

Blanch, J.; Gil, F.; Antino, M. y Rodríguez, F. *Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación* en Papeles del Psicólogo, 2016, vol 37 (3).

Bowlby, J. (1979) *Apego y pérdida*. Buenos Aires: Paidós.

Compañ, V.; Feixas, G.; Muñoz, D y Montesano, A. (2012). El genograma en la terapia familiar sistémica. Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32735/1/EL%20GENOGRAMA%20EN%20TERAPIA%20FAMILIAR%20SIST%3%89MICA.pdf>

Forés, A. y Grané, . (2008) *Resiliencia: crecer desde la adversidad*. Barcelona: Plataforma Editorial.

Gardner (2004). *Mentes flexibles*. Barcelona: Paidós.

Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.

Gómez, A.M. (2013). *EMDR Therapy and adjunct approaches with children. Complex trauma, attachment and dissociation*. Nueva York: Springer Publishing Company.

Gonzalo, J.L. y Pérez Muga, O. (2012). *No todo niño viene con un pan debajo del brazo*. Bilbao: Descleé de Brouwer.

Gonzalo, J.L. (2015). *Vincúlate*. Bilbao: Descleé de Brouwer.

Gordon, Thomas (2006). *Técnicas eficaces para padres*. Barcelona: Medici

Hervás Aviles R. M. (2005). *Estilo de enseñanza y aprendizaje en escenarios educativos*. Granada: Grupo editorial universitario.

Horno, P. (2017). *Educando la alegría*. Bilbao: Descleé de Brouwer

Horno, P. (2015). *Vínculo afectivo y adolescencia: mirándose en el espejo de los otros*. *Adolescere*, 2(3), 19-28. Disponible en [http://adolescenciasema.org/secciones/adolescere/revistas/vol2-n3/19-28-Apego\\_y\\_adolescencia.pdf](http://adolescenciasema.org/secciones/adolescere/revistas/vol2-n3/19-28-Apego_y_adolescencia.pdf)

Horno, P. (2013). *Escuchando mis tripas: programa de prevención del abuso sexual infantil en educación infantil*. Lleida: Boira. Disponible en: [http://boiraeditorial.com/wp-content/uploads/2016/03/escuchando\\_mis\\_tripas\\_Pepa\\_Horno.pdf](http://boiraeditorial.com/wp-content/uploads/2016/03/escuchando_mis_tripas_Pepa_Horno.pdf)

Horno, P. (2008). *Amor y violencia: la dimensión afectiva del maltrato*. Bilbao: Descleé de Brouwer.

Horno, P. y Romeo, F.J. (2017) *Afecto, límites y consciencia. La disciplina positiva en los programas de Aldeas Infantiles SOS*.

Horno, P.; Echevarría, A. y Juanas, A. (2017) *La mirada consciente en los centros de protección. Cómo transformar la intervención con niños, niñas y adolescentes*. Madrid: CCS

Jiménez, J. Martínez, R. y Mata, E (2010). *Guía para trabajar la historia de vida con niños y niñas. Acogimiento familiar y residencial*. Sevilla. Consejería para la igualdad y bienestar social. Disponible en:

<http://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/descargar.aspx?id=3368&tipo=documento>

Kubler-Ross, E. (2016). *Sobre el duelo y el dolor*. Barcelona: Luciérnaga.

Lovett, J. (2000). *La curación del trauma infantil mediante DRMO (EMDR)*. Buenos Aires: Paidós.

Martínez, P. (2007). *Aprender y enseñar. Los estilos de aprendizaje y enseñanza desde la práctica de aula*. Bilbao: Mensajero

Navarro, A. (2016). *Los estilos de aprendizaje: visual, auditivo, quinéstesico*. Revista Publicaciones Didácticas. Disponible en: <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/075007/articulo-pdf>

Navarro Serer, M. (2006). *La muerte y el duelo como experiencia vital: acompañando el proceso de morir*. *Información Psicológica*, (88). V-841-983. p. 17

Nelsen, Jane (2007). *Cómo educar con firmeza y cariño. Disciplina positiva*. Barcelona: Medici

Omar, A. *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor* en *Livervol*. 17 num 2 Lima 2011.

Peterson, C., y Park, N. (2009). *El estudio científico de las fortalezas humanas*. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.). *La ciencia del bienestar. Fundamentos de una psicología positiva* (pp. 181-207). Madrid: Alianza.

Rhodes, J. (2016). *Instrumental*. Madrid: Blackie Books.

Servan- Schreiber (2011). *Curación emocional*. Barcelona: Kairós.

Shore, A.N. (2003). *Affect regulation and the repair of the self*. Nueva York: Norton.

Siegel, D. (2011). *El cerebro del niño*. Madrid: Alba.

Siegel, D. (2014). *El cerebro adolescente*. Madrid: Alba.

<http://piagetanos.blogspot.com.es/p/bandler-y-grinder.html>



ALDEAS  
INFANTILES SOS  
INTERNACIONAL

